

DIE REALISERING VAN 'N TOEPASLIKE BRUTO WINS AS BE-
LANGRIKE FAKTOR IN DIE BESTUUR VAN 'N KLEINHANDELS-
ONDERNEMING

Verhandeling

voorgelê ter gedeeltelike nakoming van
die vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCII

FAKULTEIT EKONOMIESE WETENSKAPPE

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT

vir

CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

deur

PETRUS LAFRAS MOOLMAN

Leiers: Professor J.J.D. Havenga
Doktor T. Eloff

NOVEMBER 1979

POTCHEFSTROOM

DANKBETUIGING

Langs hierdie weg wil ek graag my opregte dank en waardering aan die volgende persone betuig wat bygedra het tot die wesenliking van hierdie studie:

Professor J.J.D. Havenga wat hom as hoofleier op bekwame wyse van sy taak gekwyd het. My opregte dank en waardering aan hom vir sy raad en hulpverlening tydens die skrywe en voltooiing van die studie.

Doktor T. Eloff wat as hulpleier 'n ewe belangrike funksie in die voorsiening van advies en simpatieke ondersteuning vervul het.

My vrou, Wilna, wat onder moeilike omstandighede en groot ongerief bereid was om die voorlopige tikwerk te behartig. Aan haar en Riaan my dank vir hulle begrip, aanmoediging, opoffering en verdraagsaamheid tydens die studietydperk.

Mevv. P.S. Jacobs en H. Joubert wat die finale tikwerk op bekwame wyse behartig het.

Al my kollegas vir hulle behulpsaamheid, belangstelling en aanmoediging.

My finale dank aan die Gewer van alle goeie gawes, sonder Wie se genade hierdie werk nie moontlik sou wees nie.

INHOUDSOPGAWE

Bladsy

LYS VAN TABELLE	xi
LYS VAN SKEMAS	xiii
LYS VAN GRAFIEKE	xiv
LYS VAN BYLAES	xv
LYS VAN BEREKENINGS	xvi

AFDELING A INLEIDING, TERMINOLOGIE EN BEGRIPSOMSKRYWING

HOOFSTUK 1

INLEIDING TOT DIE STUDIE

1.1	INLEIDING	1
1.2	DOEL VAN DIE STUDIE	2
1.3	BEPERKINGS TYDENS DIE STUDIE ONDERVIND	3
1.4	AFBAKENING VAN DIE STUDIEGEBIED	4
1.5	METODE VAN ONDERSOEK	5
1.6	INDELING VAN DIE STUDIE	6

HOOFSTUK 2

BRUTO WINS: TERMINOLOGIE EN BEGRIPSOMSKRYWING

2.1	OMSKRYWING	8
2.1.1	Bruto wins versus toeslag	10
2.1.2	Kosprys van verkope	13
2.1.2.1	Aankope	13
2.1.2.2	Vraggeld	16
2.1.2.3	Begin- en eindvoorraad	16
2.1.3	Omset	17
2.1.4	Berekening van bruto wins	18
2.1.5	'n Vergelyking van toeslag- en bruto winspersentasie	20
2.1.6	Onderskeid tussen die oorspronklike toeslagpersentasie, teoretiese bruto winspersentasie en uiteindelijke gerealiseerde bruto winsmarges	21

2.1.7	Berekening van 'n toepaslike toeslagpersentasie met inagneming van bedryfskoste, kortings asook voorraadtekorte en breek-skade	25
2.1.8	Gedifferensieerde bruto winsmarges	30
2.1.9	Regverdiging vir bruto en netto wins	32
2.1.9.1	Omvang van wins	34
2.2	SAMEVATTING	35

AFDELING B FAKTORE WAT BRUTO WINS BEPAAL

HOOFSTUK 3

PRYSBELEID

3.1	INLEIDING	36
3.2	ENKELE TEORETIESE PRYSVORMINGSMODELLE	39
3.2.1	Monopolistiese konkurrensie	39
3.2.1.1	Winsdrempelontledings onder toestande van monopolistiese konkurrensie	42
3.2.2	Pryselastisiteit van vraag	43
3.2.3	Prysbepaling deur vraag- en aanbod-veranderlikes	45
3.3	PRYSSTRATEGIE EN -DOELWITTE	46
3.3.1	Verhoging van omset	47
3.3.2	Handhawing en bevordering van markaandeel	48
3.3.3	Bestendige bemarkingsmengsel	48
3.3.4	Winsmaksimalisering oor die langtermyn	49
3.4	ENKELE VORMS VAN PRYSBELEID	50
3.4.1	'n Eenprysbeleid	50
3.4.2	Veranderlike prysbeleid	51
3.4.3	Prysreekse	52
3.5	FAKTORE WAT PRYSBELEID BEÏNVLOED	52
3.5.1	Interne faktore	54
3.5.1.1	Aard en eienskappe van produkte	54
3.5.1.1.1	Hoë-risiko voorraad	54
3.5.1.1.2	Hoë-koste voorraad	56
3.5.1.2	Koste van verkope	58
3.5.1.3	Beeld van die onderneming	59

3.5.1.4	Diensbeleid	60
3.5.1.5	Gewoonte en tradisie	60
3.5.1.6	Prysbeleid gebaseer op beoordeling van goedere	61
3.5.1.7	Verkoopbevorderingsaktiwiteite	62
3.5.1.8	Nuwe afdelings en nuwe produkte	63
3.5.1.9	Voorraadomsetsnelheid	63
3.5.1.10	Bevorderingsprysbeleid	64
3.5.1.11	Kortingbeleid	66
3.5.1.12	Winkeldiefstal en voorraadverliese	66
3.5.2	Eksterne faktore	67
3.5.2.1	Mededinging	67
3.5.2.2	Klante- en verbruikersvoorkeure	75
3.5.2.3	Elastisiteit van die vraag	75
3.5.2.4	Leweransiers	76
3.5.2.5	Konjunkturfase en ekonomiese klimaat	77
3.5.2.6	Sielkundige faktore	78
3.5.2.6.1	Prysklasse	78
3.5.2.6.2	Enkelprysbeleid	80
3.5.2.6.3	Veelvoudige prysbeleid	81
3.5.2.6.4	Onewepryse	81
3.5.2.6.5	Lokartikels	84
3.5.2.6.6	Lokaasprysbepaling	85
3.5.2.6.7	Buigbare teen onbuigbare pryse	86
3.5.2.6.8	Verdagte kwaliteit	86
3.5.2.6.9	Verbruikersbewustheid van pryse	87
3.5.2.7	Wetlike faktore	91
3.6	GEVOLGTREKKINGS	94

HOOFSTUK 4

PRYSBEDINGING

4.1	INLEIDING	95
4.2	BRON VAN VOORRAADVOORSIENING	95
4.3	ONDERHANDELINGS	96

4.3.1	Handelskorting	96
4.3.2	Hoeveelheidskorting	97
4.3.3	Seisoenskorting	98
4.3.4	Promosiekorting	98
4.3.5	Kontantkorting	99
4.3.6	Ander aspekte van onderhandelings	100

HOOFSTUK 5

PRODUKMENGSEL EN ANDER FAKTORE

5.1	PRODUKMENGSEL	103
5.1.1	Ondersoek na 'n onderneming se produk- mengsel aan die hand van 'n gevallestudie	105
5.1.2	Maksimalisering van bruto wins deur optimale benutting van verkoopruimte	110
5.1.3	Maksimalisering van bruto wins deur optimale produkaanbieding	112
5.2	GROOTTE VAN DIE ONDERNEMING	116
5.3	OPTIMALE PLASING VAN VOORRAAD	117
5.3.1	Bepaling van die verkoopwaarde van verkoopruimte	117
5.3.2	Skepping van klantevloei in sogenaamde "lae waarde" verkoopruimte	119
5.3.3	Plasing van impulsartikels	119
5.3.4	Aanverwante produkte	119
5.4	VOORRAADOMSETSNELHEID	120
5.5	WAARDERING VAN VOORRAAD	123
5.5.1	Eerste-in-eerste-uit-metode	124
5.5.2	Laaste-in-eerste-uit-metode	125
5.5.3	Voorraadreserwe	125
5.6	SAMEVATTING	126

AFDELING C ENKELE FAKTORE WAT BRUTO WINS
NADELIG BEÏNVLOED

HOOFSTUK 6

ALGEMENE FAKTORE

6.1	INLEIDING	127
6.2	ALGEMENE TEKORTE	128
6.2.1	Ontleding van kwesbare afdelings aan die hand van die voorraadsiklus	129
6.2.2	Onoordeelkundige aankope	130
6.2.2.1	Formulering van toepaslike aankoopbeleid	132
6.2.2.2	Aankoopsoelwitte	134
6.2.2.2.1	Wat om aan te koop	135
6.2.2.2.2	Regte kwaliteit	135
6.2.2.2.3	Kwantiteit	136
6.2.2.2.4	Aankoopprys	138
6.2.2.2.5	Tydsbepaling	140
6.2.2.2.6	Leweransier	142
6.2.2.3	Interne bronne van aankoopinligting	143
6.2.2.3.1	Omset van die verlede	144
6.2.2.3.2	Verkoopretoer-inligting en klagtes van klante	144
6.2.2.3.3	Inligting deur kredietafdeling	144
6.2.2.3.4	Klantenavrae	144
6.2.2.3.5	Verkooppersoneel	145
6.2.2.3.6	Eie oordeel	145
6.2.2.4	Eksterne bronne van aankoopinligting	145
6.2.2.4.1	Groter ondernemings	146
6.2.2.4.2	Leweransiers	146
6.2.2.4.3	Nuusmedia	146
6.2.2.4.4	Verbruikersopnames	146
6.2.2.5	Die rol van die bestelvorm	146
6.2.3	Ontvangs- en versendingsafdeling	148
6.2.3.1	Organisasie van die afdeling	149
6.2.3.1.1	Sentralisasie van ontvangs	151

6.2.3.2	Ligging en uitleg van die ontvangs-afdeling	152
6.2.3.3	Ontvangsprosedures	154
6.2.3.4	Nasienprosedures	156
6.2.3.4.1	Nasien van faktuur teen bestelling	156
6.2.3.4.2	Uitpak en sortering van voorraad	157
6.2.3.4.3	Nasien vir kwantiteit	157
6.2.3.4.4	Nasien vir kwaliteit	159
6.2.3.5	Terugsendings en eise	159
6.2.4	Beweging van voorraad	160
6.2.5	Prysetiketteringstandaarde	164
6.2.5.1	Etiketteringsprosedures	164
6.2.5.2	Prysformaat	165
6.2.5.3	Leesbaarheid	165
6.2.5.4	Gebruikmaking van korrekte toerusting	165
6.2.5.5	Oordeelkundige plasing van etikette	166
6.2.5.6	Prysetiketteringslokaal	166
6.2.5.7	Onderhoud van toerusting	167
6.2.5.8	Hantering van prysveranderings	167
6.2.5.9	Toepaslike inligting op die prysetiket in kode	168
6.2.6	Foute in voorraadstoorkamers	169
6.2.7	Rol van verpakking	170
6.2.8	Die fisiese voorraadopnameproses	172
6.2.8.1	Die doel van voorraadopnames	172
6.2.8.2	Voorbereiding, beplanning en organisasie van voorraadopname	173
6.2.8.3	Goedere in transito	174
6.2.8.4	Metode van voorraadopname	176
6.2.9	Administratiewe foute	177
6.2.9.1	Krediteursfakture	177
6.2.9.2	Debiteursrekening	178
6.2.9.3	Onttrekkings en eie gebruik	179
6.2.9.4	Versuim om bedryfskoste aan te teken	180
6.2.10	Kasregister en betaalpunte	180
6.2.10.1	Onder- of oorregistreer	180
6.2.10.2	Ander faktore wat akkuraatheid beïnvloed	183
6.2.10.3	Voorkomingsmaatreëls	184
6.2.11	Buitengewone hoë aankope deur personeel teen personeelaankoopvoordele	186
6.2.12	Uitermate hoë kortingbeleid	186

HOOFSTUK 7

WINKELDIEFSTAL AS BESONDERE FAKTOR WAT BRUTO
WINS NADELIG BEÏNVLOED

7.1	INLEIDING	189
7.2	FAKTORE WAT DIEFSTAL BEVORDER	190
7.3	DIE OMVANG VAN WINKELDIEFSTAL	192
7.4	TEKENS VAN VERMOEDELIKE DIEFSTAL	196
7.5	INTERNE DIEFSTAL	196
7.5.1	Kenmerke van "hoë risiko" personeel	198
7.5.2	Faktore wat personeeldiefstal bevorder	199
7.5.3	Metodes en afdelings van personeeldiefstal	201
7.5.3.1	Kasregisters en betaalpunte	201
7.5.3.1.1	'n Toekomsblik op kasregistersisteme	206
7.5.3.2	Ontvangs- en versendingsafdeling	208
7.5.3.3	Die verkoopvloer	209
7.5.3.4	Spesiale diensafdelings	210
7.5.3.5	Stoorkamers en verstelkamers	211
7.5.3.6	Personeelaankope en -pakkies	212
7.5.3.7	Afval- en rommelverwydering	213
7.5.3.8	Ander vorms van personeeldiefstal	214
7.5.4	Enkele bykomende bekampingsmaatreëls	214
7.6	EKSTERNE DIEFSTAL	217
7.6.1	Tipes winkeldiewe	217
7.6.2	Tipiese kenmerke, gewoontes en taktiek van winkeldiewe	218
7.6.3	Metodes en afdelings van klantiediefstal	219
7.6.4	Hulpmiddels	221
7.6.5	Demografie van winkeldiewe	222
7.6.5.1	Ouderdom	222
7.6.5.2	Geslag	223
7.6.5.3	Ras	224
7.6.5.4	Huwelikstatus	224
7.6.5.5	Gevolgtrekkings	224

7.6.6	Enkele bykomende aspekte van klante-diefstal	225
7.6.6.1	Tipiese tye wanneer winkeldiefstal plaasvind	225
7.6.6.2	Kenmerke van produkte blootgestel aan diefstal	226
7.6.7	Enkele maatreëls ter bekamping van eksterne diefstal	227
7.7	SAMEVATTING	230

AFDELING D BRUTO WINSBEHEER, SAMEVATTING,
GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

HOOFSTUK 8

BRUTO WINSBEHEER IN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

8.1	INLEIDING	232
8.2	BRUTO WINSBEHEER BINNE DIE RAAMWERK VAN DOELWITBESTUUR	234
8.2.1	Beplanning van bruto wins	236
8.2.1.1	Afdelingsverdeling	236
8.2.1.1.1	Voordele van afdelingsverdeling	237
8.2.1.1.2	Stappe van afdelingsverdeling	238
8.2.1.2	Bepaling van die teoretiese bruto wins	240
8.2.1.2.1	Ontleding van bruto wins aan die hand van aankoopfakture	243
8.2.1.2.2	Die verkoopfakture-metode van teoretiese bruto winsbepaling	248
8.2.1.3	Bruto winsbeplanning aan die hand van begrotings	249
8.2.2	Organisering vir bruto wins	254
8.2.3	Aktivering en motivering	255
8.2.4	Bruto winsbeheer	256
8.2.5	Bruto winsbeheer deur middel van voorraadbeplanning en -beheer	258
8.2.5.1	Doelwitte van voorraadbeplanning en -beheer	258

8.2.5.2	Vorme en vereistes van 'n voorraad-beheerstelsel	259
8.2.5.3	Die rol van eenheidsbeheer in die proses van bruto winsbeheer	261
8.2.5.4	Die toenemende rol van rekenaars in voorraadbeheer	264
8.3	SAMEVATTING	265

HOOFSTUK 9

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

9.1	SAMEVATTING	266
9.2	GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	274
9.2.1	Bruto wins is meer as bloot 'n rekening-kundige term	274
9.2.2	Belangrikheid van bruto wins	275
9.2.3	Bruto wins oefen 'n belangrike invloed uit op die interne en eksterne omgewing van die onderneming	275
9.2.4	Bruto wins is 'n komplekse begrip	277
9.2.5	Bruto wins moet beheer en beplan word	277
	BYLAE	279
	BIBLIOGRAFIE	280
	ABSTRACT	294

LYS VAN TABELLE

Tabel nommer volgens hoofstuk	Opskrif van Tabel	Bladsy
Tabel 2/1	Bruto wins en winstoeslag vergelykings	22
Tabel 2/2	Opsomming van resultate van bruto winsberekening	27
Tabel 2/3	Die gemiddelde toeslagpersentasie op die kosprys van die onderskeie produkte, 1970. (Benader tot die naaste een persent).	31
Tabel 3/1	Aanbevole prysbeleid met die oog op onewepryse	82
Tabel 3/2	'n Ontleding van die belangrikste produkte waarvan die pryse met onewesyfers aangedui is, 1970	83
Tabel 3/3	Skatting van verbruikers- teenoor werklike pryse	88
Tabel 3/4	Skattings deur ware verbruikers van agt gewilde artikels	89
Tabel 3/5	Skatting van pryse deur verbruikers	90
Tabel 4/1	Kontantkorting teenoor jaarlikse rentekoerse	100
Tabel 5/1	Die gemiddelde toeslagpersentasies op die kosprys en teoretiese bruto winspersentasies van verkoopprijs van die onderskeie produkte	104
Tabel 5/2	Ontleding van 'n departementele handelsrekening	106
Tabel 5/3	Verandering in bruto winsprestasië as gevolg van beplande verandering in produkmengsel	109

Tabel nommer volgens hoofstuk	Opskrif van Tabel	Bladsy
Tabel 5/4	Ruimtetoekenning volgens prestasies van produkklassifikasies	112
Tabel 5/5	Vergelykende rentabiliteit van voorraad	121
Tabel 5/6	Resultate van verhouding tussen bruto wins en voorraadomsetsnel- heid van voorraad	122
Tabel 6/1	Aard en omvang van kassiere- foute in departementele, diskon- to- en kruideniersondernemings	182
Tabel 6/2	Aantal foute en foute as 'n per- sentasie van klante-frekwensie per tipe onderneming	183
Tabel 7/1	Omvang van voorraad- en kontant- verliese as persentasie van netto omset	193
Tabel 8/1	Voorbeeld van 'n tipiese departe- mentele inkomstestaat	241
Tabel 8/2	Ontvangsregister (of aankoopjoer- naal) vir 'n departementele klein- handelonderneming	244

LYS VAN SKEMAS

Skema nommer volgens hoofstuk	Opskrif van Skema	Bladsy
Skema 2/1	'n Oorsig van toeslagveranderlikes: 'n Oplossing	29
Skema 3/1	Voorstelling van die faktore wat 'n onderneming se prysbeleid beïnvloed uit die oogpunt van die sisteembenadering	53
Skema 5/1	Optimale plasing van gloeilampe op winkelrak	114
Skema 5/2	Plan van verkoopwaarde van die beskikbare verkoopruimte	118
Skema 6/1	Die voorraadsiklus in 'n kleinhandelonderneming	131
Skema 6/2	Faktore wat aankoopsbesluite beïnvloed	134
Skema 6/3	Verlore-verkope strokies	145
Skema 6/4	Organisasiestruktuur en pligte kaart van die ontvangsafdeling van 'n groot kleinhandelonderneming	150
Skema 6/5	Die ideale uitleg van 'n ontvangsen versendingsafdeling	153
Skema 6/6	Vloiediagram van algemene handelsware van ontvangsafdeling na verkoopvloer	162
Skema 6/7	Vloiediagram van kruideniersware van ontvangsafdeling na verkoopvloer	162
Skema 8/1	Bruto winsbeheer aan die hand van doelwitbestuur	235
Skema 8/2	Interafhanklikheid van verskillende begrotings in 'n kleinhandelonderneming	252

LYS VAN GRAFIEKE

Grafiek nommer volgens hoofstuk	Opskrif van Grafiek	Bladsy
Grafiek 3/1	Prysvorming onder toestande van monopolistiese konkurrensie	41
Grafiek 3/2	Totale ontvangstekurwes by verskillende omsetgroottes en pryse onder toestande van monopolistiese konkurrensie	42
Grafiek 3/3	Vraag-, aanbod- en prysverhoudings	45

LYS VAN BYLAES

Nommer van bylae volgens hoofstuk	Opskrif van Bylae	Bladsy
Bylaag 1	Faktuur	279

LYS VAN BEREKENINGS

Berekening nommer volgens hoofstuk	Opskrif van Berekening	Bladsy
Berekening 2/1	Illustrasie van die begrippe: Aankoopprys, kosprys, verkoop- prys, toeslag en bruto wins	11
Berekening 2/2	Berekening van bruto wins uit 'n ontledingsoogpunt vir 'n betrokke periode	18
Berekening 2/3	Berekening van oorspronklike bruto wins met gerealiseerde bruto wins- marges, omset en prysverlaging bekend	24
Berekening 2/4	Berekening van gerealiseerde bruto winsmarge met oorspronklike bruto wins, prysverlagings en omset bekend	25
Berekening 3/1	Die effek van premies of ander vorme van bevorderingsprysbeleid op die bruto en netto wins van 'n onderneming	65
Berekening 3/2	Die resultaat van prysvermindering op die winsgewendheid van 'n onderneming	71
Berekening 3/3	Berekening van toename in omset ten einde dieselfde wins as voor prys- oorlog te realiseer	72
Berekening 5/1	Verskille in koste van verkope as ge- volg van verskillende metodes van voor- raadwaardering, in 'n marksituasie ge- kenmerk deur stygende pryse	124
Berekening 6/1	Bepaling van die bedrag beskikbaar vir aankope met inagneming van die tersaaklike faktore	139
Berekening 6/2	Bepaling van die effek van korting op die bruto- en netto winsgewendheid van 'n onderneming	187
Berekening 6/3	Bepaling van ideale omset met die oog op die realisering van dieselfde netto wins as wat voor korting gereaa- liseer is	188
Berekening 8/1	Bepaling van die teoretiese voorraad teen verkoopprys van 'n betrokke af- deling aan die einde van 'n betrokke periode	246
Berekening 8/2	Berekening van die teoretiese eind- voorraad teen kosprys aan die hand van 'n teoretiese bruto winsmarge	248

AFDELING A INLEIDING, TERMINOLOGIE EN BEGRIPSOMSKRYWING

HOOFSTUK 1

INLEIDING TOT DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

Bruto wins kan beskou word as 'n sleutelfaktor tot winsgewendheid in enige kleinhandelsonderneming. Deur 'n bevredigende omsetsyfer te behaal en bedryfskoste binne perke te hou, word 'n netto wins nog hoegenaamd nie gewaarborg, indien die bruto wins van 'n onderneming nie toereikend is nie. Feit van die saak is dat bruto wins eers bedryfskoste moet dek, alvorens 'n netto wins gerealiseer kan word.

Bestuur of eienaars van kleinhandelsondernemings is egter dikwels onbewus van die faktore wat bruto wins bepaal, of die faktore wat bruto wins nadelig kan beïnvloed en uiteindelik aanleiding tot 'n ongunstige bruto winsprestasie gee. Daar bestaan ook onsekerheid aangaande die wyse waarop bruto wins beplan kan word, asook toepaslike beheermaatreëls wat geïmplementeer kan word ten einde 'n gunstige bruto wins te verseker.

Die belangrikheid van bruto wins as knelpunt en aanleidende oorsaak tot onbevredigende resultate en swak winsgewendheid, veral met betrekking tot onafhanklike kleinhandelsondernemings, word beklemtoon deur 'n studie wat onlangs in hierdie verband uitgevoer is.¹

In 'n ondersoek na 239 kleinsakeondernemings is bruto wins by 45,19 persent van die aantal ondernemings in die groep as oorsaaklike faktor tot onwinsgewendheid geïdentifiseer.

1. *Smith, J.G., Die problematiek van die klein ondernemer met spesiale verwysing na konsultasiedienste as metode tot hulpverlening aan klein sakeondernemings. Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O., 1978, p.154.*

Die jongste aantal jare word gekenmerk deur steeds toenemende koste- en prysstygings, terwyl dit bekend is dat mededinging steeds in felheid toeneem. Hierdie mededinging word verskerp deur die totstandkoming van steeds meer groot kleinhandelondernemings regoor die land.² Genoemde omstandighede is slegs enkele aspekte wat steeds hoër eise aan die bestuur en eienaars van kleinhandelondernemings met betrekking tot bruto winsbeheer stel.

1.2 DOEL VAN DIE STUDIE

Daar heers om verskeie redes 'n groot mate van verwarring oor die begrip bruto wins ten spyte van die skynbare eenvoud daarvan. Hierdie toedrag van sake kan aan 'n aantal faktore toegeskryf word. Weens die fundamentele belangrikheid van bruto wins in die totale bestuursproses, is dit noodsaaklik dat eienaars en bestuur van ondernemings ten volle op hoogte sal wees met die betekenis van die begrip. Die eerste oogmerk met hierdie studie is dus om die begrip te onderskei van ander begrippe wat tot moontlike verwarring aanleiding kan gee.

Verskeie aspekte wat verband hou met die begrip bruto wins, is in die jongste tyd besonder aktueel, en geniet wye dekking deur nuusmedia, tydskrifte en ander literatuur. Hier word in besonder gedink aan aspekte soos pryse, voorraadbeheer, administratiewe inligtingsisteme, winkeldiefstal en verskeie ander onderwerpe. Ten spyte hiervan, word daar in Suid-Afrika weinig literatuur aangetref wat die begrip in sy totaliteit ondersoek, die kernfaktore wat verband hou met die begrip identifiseer, en aantoon op welke wyse hierdie aspek, veral in onafhanklike kleinhandelondernemings, doeltreffend beheer kan word. 'n Verdere

2. Strydom, J.W., *Die ontstaan en ontwikkeling van hipermarkte in Europa en die opkoms en invloedsfeer van hipermarkte in Suid-Afrika*. Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O., 1978, p. 110. Hiervolgens is drie groot ketting-groepe saam verantwoordelik vir die voortdurende totstandkoming van steeds meer "hipermarkte," sogenaamde "multi-markwinkels" en "dominante" winkels in Suid-Afrika.

doel van hierdie studie is dus om die belangrikste faktore wat uiteindelik die gerealiseerde bruto wins van 'n onderneming bepaal, te identifiseer. Voorts word gepoog om kernfaktore wat die bruto wins van 'n onderneming nadelig kan beïnvloed, te ontleed, en waar moontlik, bekampingsmaatreëls voor te stel.

'n Verdere doel met die studie is ook om eenvoudige, dog praktiese toepaslike stelsels, te identifiseer wat as basis vir bestuursbesluite in die totale bestuursproses kan dien.

Ten slotte word vertrou dat hierdie studie 'n bydrae sal lewer tot beter begrip van die oënskynlik eenvoudige begrip, bruto wins.

1.3 BEPERKINGS TYDENS DIE STUDIE ONDERVIND

Daar word aanvaar dat beperkings en probleme wat met hierdie studie ondervind is, sekerlik nie tot die betrokke studie beperk is nie, maar ook in ander soortgelyke studies ondervind word. Een probleem is naamlik die geweldige omvang van beskikbare literatuur van toepassing op sommige aspekte van die studie, terwyl ander aspekte betreklik arm aan toepaslike literatuur is.

So is daar byvoorbeeld tydens die studie gevind dat die vakgebied van die Bedryfseconomie deur Amerikaanse literatuur oorheers word. Voorts is gevind dat verskeie gesaghebbende skrywers op hierdie gebied die aspek van bruto wins uit 'n "makro" oogpunt beskou. Om hierdie rede is verskeie literatuur wat betrekking het op klein onafhanklike kleinhandelondernemings geraadpleeg, ten einde die werklike kernprobleme in die studiegebied van bruto wins te ondersoek. Verskeie rekeningkundige en bedryfsrekeningkundige literatuur is ook geraadpleeg. Die ondervinding hier was dat die begrip bruto wins hoofsaaklik op rekeningkundige (en dikwels oppervlakkige) wyse toegelig word. Die bedryfsekonomiese aspekte daarvan word in die betrokke werk grootliks oor die hoof gesien.

'n Verdere probleem wat ondervind is, is die toenemende verbreding van die studieveld, namate die ondersoek en studie vorder. Dit bring mee dat sekere aspekte slegs oppervlakkig behandel kan word.

1.4 AFBAKENING VAN DIE STUDIEGEBIED

Die omvang van hierdie studie word, soos deur die titel hiervan aangedui, beperk tot kleinhandelondernemings. Dit impliseer egter hoegenaamd nie dat sekere gedeeltes van die inhoud hiervan nie ook op groothandelondernemings, of ander bedrywe, soos gespesialiseerde hersteldienste, van toepassing is nie. Intendeel, soos tereg opgemerk word: "Gross profitability in wholesaling can change rapidly due to a number of factors."³ Verskeie aspekte van bruto wins kan dus ook op talle ander ondernemings, wat nie deel van die studieveld vorm nie, en waar bruto wins deel van die finansiële state of rekeningkundige stelsel van sulke ondernemings vorm, van toepassing wees.

Weens die geweldige omvang van die studieveld, word die studie dus beperk tot kleinhandelondernemings.

Dit is soms ook nodig om in die studie te differensieer tussen kleiner kleinhandelondernemings, waarna soms ook verwys word as onafhanklike kleinhandelondernemings, en groot kleinhandelondernemings, waarmee dan hoofsaaklik kettingwinkels bedoel word. Die rede vir die verwysing na onafhanklike kleinhandelondernemings is dan ook om dit duidelik te onderskei van kettingwinkels.

Ten einde egter enige verwarring met betrekking tot wat as klein en wat as groot kleinhandelondernemings beskou kan word, uit te skakel, is dit vervolgens nodig om minstens een van die begrippe te definieer. Na 'n ontleding van enkele begrippe en definisies soos toegepas in ander Westerse lande, asook 'n studie van die Suid-Afrikaanse situasie, kom Smith⁴ tot die gevolgtrekking dat klein sakeondernemings in Suid-Afrika soos volg gedefinieer kan word: "'n Sakeonderneming kan as klein beskou word indien die sakeonderneming onafhanklik besit word; onafhanklik bestuur word; 'n omset van nie meer as R1 miljoen per jaar behaal nie; uit nie meer as 5 bedryfseenhede bestaan nie; die totale batewaarde nie

3. Anon. *Signposts to success*. National Economic Development Office, London, 1973, p. 99.

4. Smith, J.G., *op.cit.*, p.6-47.

R $\frac{1}{2}$ miljoen oorskry nie en nie meer as 100 persone voltyds daarin werksaam is nie. Om voorsiening vir buitengewone omstandighede te maak, moet die sakeonderneming aan vyf van gemelde vereistes voldoen om as klein beskou te word."

Hierdie omskrywing van 'n kleinsakeonderneming, wat dus ook vir 'n kleinhandelonderneming geld, kan huidig as totaal aanvaarbaar beskou word. Met inagneming van die inflasiekoers is dit egter nodig om die kwalifiserende omset- en batewaardesifer, waarna in die definisie verwys word, periodiek met die gemiddelde jaarlikse inflasiekoers aan te pas, soos Smith dan ook inderdaad later in sy studie aantoon.⁵

'n Kritiese ontleding van die begrip bruto wins behoort aan die lig te bring dat feitlik enige handeling, of gebeurtenis in die onderneming, die bruto wins van 'n onderneming kan beïnvloed. So kan byvoorbeeld geredeneer word dat enige aspek wat omset beïnvloed, ook uiteindelik bruto wins kan beïnvloed. Dit is dus nie moontlik om alle faktore wat bruto wins bepaal, of nadelig beïnvloed, te bespreek nie. Gevolglik word slegs aan die belangrikste faktore aandag gegee. Die studiegebied is dus beperk tot die identifisering van die kernfaktore wat bruto wins bepaal, of nadelig beïnvloed, ten einde bestuur in staat te stel om genoemde faktore te orden in die bestuursproses met die oog op spesifieke doelwitte.

1.5 METODE VAN ONDERSOEK

Hierdie studie is eerstens aangevoer deur die bestudering van ongeveer 361 verslae na aanleiding van konsultasie-ondersoeke na bestaande ondernemings.⁶ Kennis op hierdie wyse opgedoen,

5. *Ibid.*, p.357.

6. Die volgende vertroulike verslae is bestudeer:

Tipe onderneming	Geval nommers
Algemene handelaars	A1 - A81
Tekstielhandelaars	T1 - T49
Hardeware	H1 - H10
Kruideniers	K1 - K14
Spesiale bedrywe	S1 - S125
Apteke	A1 - A41
Motorhandel	M1 - M41

het dan ook as belangrike bron van inligting gedien in die voltooiing van die studie.

Kwalitatiewe inligting is verder aangevul deur 'n uitgebreide literatuurstudie van boeke, tydskrifte, maandblaaie, nuusblad-berigte, asook enkele persoonlike onderhoude met gesaghebbendes op die gebied.

1.6 INDELING VAN DIE STUDIE

Afdeling A behels 'n inleiding en ontleding van die terminologiese betekenis en begripsomskrywing van die begrip bruto wins. In hoofstuk 2 word dus gewys op talle verkeerde opvattinge met betrekking tot die begrip bruto wins. Terselfdertyd word gedui op verskillende metodes wat in die praktyk aangewend word in die berekening van bruto wins. Daar word ook onderskei tussen aspekte soos die toeslagpersentasie, teoretiese bruto wins en uiteindelijke gerealiseerde bruto winsmarges. Die begrip wins geniet ook aandag in hierdie afdeling.

In afdeling B word gepoog om enkele kernfaktore wat bruto wins bepaal te identifiseer en verder toe te lig. Hoofstuk 3 handel dus oor die prysbeleid van 'n onderneming. In hoofstuk 4 word aangetoon op welke wyse prysbedinging die bruto wins van 'n onderneming kan bepaal, terwyl hoofstuk 5 produkmengsel en ander faktore as bepalende faktore behandel.

Aangesien daar 'n onderskeid getref kan word tussen faktore wat bruto wins bepaal en faktore wat dit nadelig beïnvloed, handel afdeling C oor 'n bespreking van laasgenoemde. Hoofstuk 6 behels dus 'n bespreking van algemene tekorte wat veroorsaak word deur aspekte soos onoordeelkundige aankope; foute en breekskade in die ontvangs- en versendingsafdeling, tydens beweging van voorraad; deur ontoereikende prysetiketteringstandaarde; foute en breekskade in stoorkamers; onakkurate voorraadopnames; swak verpakking; administratiewe foute; personeelaankope gepaard met buitengewone aankoopvoordele en 'n uitermate liberale kortingsbeleid.

Winkeldiefstal is 'n aktuele saak wat in intensiteit toeneem. Kleinhandelaars is egter nie altyd bewus van die negatiewe invloed daarvan op die bruto winsgewendheid van ondernemings nie. Met die oog op doeltreffende bruto winsbeheer is dit egter noodsaaklik dat bestuur en eienaars van kleinhandelondernemings op hoogte sal wees met die invloed daarvan op bruto wins, asook die omvang, metodes, areas en bekamping van winkeldiefstal. Met 'n deeglike kennis van die belangrikste aspekte van winkeldiefstal kan doeltreffende planne van aksie opgestel word, met die oog op die bereiking van die kleinhandelonderneming se doelwitte. Om hierdie rede word winkeldiefstal betreklik breedvoerig in hoofstuk 7 behandel. Hier word onderskei tussen interne en eksterne diefstal. In die ondersoek word veral aandag gegee aan die afdelings waar winkeldiefstal voorkom, asook metodes wat gewoonlik gebruik word. Metodes van bekamping word ook telkens aangedui.

Kennis van die betekenis van die begrip bruto wins, asook die wyse waarop dit bepaal word en deur interne sowel as eksterne faktore beïnvloed word, is egter nie voldoende nie. Die realisering van 'n toepaslike bruto wins lewer 'n belangrike bydrae tot die sukses van 'n kleinhandelonderneming. Om hierdie rede is dit noodsaaklik dat bruto winsbeheer, in die lig van al die faktore wat dit uiteindelik bepaal, op 'n voortdurende basis uitgeoefen behoort te word. Afdeling D gee dus aandag aan 'n bespreking van bruto winsbeheer in hoofstuk 8. In hierdie afdeling word aangetoon dat bruto wins, net soos ander belangrike aspekte in 'n kleinhandelonderneming, 'n integrale deel van die bestuursproses vorm.

Die studie word afgesluit met hoofstuk 9, waarin die samevatting en gevolgtrekkings vervat word.

HOOFSTUK 2

BRUTO WINS: TERMINOLOGIE EN BEGRIPSOMSKRYWING

2.1 OMSKRYWING

In die praktyk heers grootskaalse verwarring oor die begrip bruto wins. Ten einde te bepaal watter faktore aanleiding gee tot hierdie gees van onsekerheid, is dit nodig om aandag te gee aan die verskillende sienings, omskrywings van die begrip, en terminologiese betekenis wat aan die begrip geheg word. 'n Ondersoek na die individuele komponente wat in 'n stel rekeningkundige state aangewend word, ten einde die waarde van bruto wins te bepaal, is ook nodig om die samestelling van hierdie begrip te verstaan.

Volgens Cilliers¹ kan bruto wins omskryf word as die verskil tussen die verkoopprijs en kosprys van 'n gegewe hoeveelheid voorraad wat verkoop is. Volgens hierdie omskrywing wil dit voorkom asof bruto wins eers ontstaan sodra die transaksie afgehandel is.

Alternatiewelik kan bruto wins ook beskryf word as die ekonomiese waarde wat deur die ondernemer by die kosprys² van die bepaalde goedere toegevoeg is. Hierdie toevoeging is veronderstel om die totale koste en wins van die onderneming te dek. Regverdiging daarvoor setel dus in die koste³ wat die ondernemer moet aangaan om sy produkte aan die klante beskikbaar te stel.

1. Cilliers, J.A., *Inleiding tot ontleding en vertolking van finansiële state*. J.L. van Schaik Beperk, Pretoria, 1976, p.22.

2. *Vir berekening van die kosprys sien p.11.*

3. *Hierdie koste sluit alle koste van verkope in, wat later meer breedvoerig in hierdie hoofstuk bespreek word, asook totale bedryfskoste, wat alle uitgawes aangegaan in die normale verloop van bedryfsaktiwiteite behels. Die laasgenoemde behels onder andere koste soos advertensies, salarisse en lone, huur, onderhoud en ander, om maar slegs enkele koste-items te noem.*

Vervolgens kan na bruto wins ook as die toegevoegde ekonomiese waarde verwys word. Voortspruitend hieruit verteenwoordig die geldwaarde van bruto wins dus die omvang van fondse wat gedurende die betrokke periode as gevolg van die proses van bedryfsvoering tot die onderneming se bates toegevoeg is. Hierdie fondse word vervolgens aangewend om die daaglikse verpligtinge van die onderneming na te kom.

Dit is dus bruto wins, en nie verkoopopbrengs⁴ nie, wat 'n aanduiding van die bedryfsinkomste van 'n onderneming gee. Word die inkomsterekening bestudeer, word gevind dat dit die verskil tussen die verkoopwaarde⁵ en die kospryswaarde⁶ van die verkoopte goedere vir die periode onder beskrywing toon. Die kospryswaarde van onverkoopte goedere word in die vorm van eindvoorraad na die volgende bedryfsperiode oorgedra.

Soos dit later toenemend duidelik sal blyk, wil dit voorkom asof die grootste verwarring oor die begrip bruto wins voortspruit uit die talle misleidende vertolkings van die begrip toeslag, wat nie alleen in die praktyk aangetref word nie, maar selfs op akademiese gebied.⁷ Benewens ander faktore is bruto wins grootliks afhanklik van korrekte prysbepaling. In die lig hiervan is dit noodsaaklik dat kleinhandelondernemings 'n deeglike begrip van die betekenis van die term toeslag sal openbaar. Vervolgens word die betrokke terme van prysbepaling bespreek, en waar moontlik aangetoon waar misverstande heers.

4. *Verkoopopbrengs beteken in hierdie verband die totale waarde van verkoopte goedere of die totale bruto omset (verkope).*

5. *Verkoopwaarde van goedere = verkoopte hoeveelheid goedere x hul verkooppryse per eenheid.*

6. *Kospryswaarde van goedere = verkoopte hoeveelheid goedere x hul kosprys per eenheid.*

7. *Sien p. 27.*

2.1.1 Bruto wins versus toeslag

Die begrippe aankoopprys en kosprys van 'n artikel moet eers toegelig word, alvorens bogenoemde begrippe aandag kan geniet. Die aankoopprys kan beskou word as die oorspronklike prys van die leweransier, dikwels ook na verwys as die katalogusprys.⁸ Soms is daar kortings wat deur die leweransier toegestaan word op grond van die hoeveelheid wat deur die onderneming gekoop word (gewoonlik na verwys as hoeveelheidskorting), of die stip-telikhed waarmee vereffenings gepaard gaan; (hierna word verwys as kontantkorting). Daar is dikwels ook spoorvrag of vervoerkoste betaalbaar op die betrokke besending. Die kosprys van die be-sending is dus die resultaat van die aankoopprys minus hoeveelheid- en kontantkorting, plus spoorvrag en vervoerkoste.

Die toeslag wat op die kosprys van 'n artikel toegepas gaan word, sal dus die uiteindelijke verkoopprijs van die artikel be-paal. Toeslag is dus kortliks die verskil tussen die verkoopprijs en die kosprys van 'n artikel. Selfs in eenvoudiger terme kan die verband tussen toeslag en die kosprys en verkoopprijs deur die volgende formules geïllustreer word:

Verkoopprijs	=	Kosprys plus toeslag.
Kosprys	=	Verkoopprijs minus toeslag.
Toeslag	=	Verkoopprijs minus kosprys.

Bruto wins verteenwoordig egter ook die verskil tussen die ver-koopprijs en kosprys van 'n artikel. In die bogenoemde formu-les kan die term toeslag telkens met die term bruto wins ver-vang word. 'n Logiese afleiding is dus dat daar hoegenaamd geen verskil tussen die monetêre (geldwaarde) van die begrip, toeslag, en bruto wins bestaan nie.

In die persentuele waarde van die twee begrippe is daar egter wel 'n verskil. Dit is hierdie paradokse wat dan in die prak-tyk aanleiding tot misverstand gee. Hierdie situasie kan in 'n eenvoudige berekening soos volg uitgebeeld word:

8. *Engels = List price.*

BEREKENING 2/1. ILLUSTRASIE VAN DIE BEGRIPPE: AANKOOPPRYS,
KOSPRYS, VERKOOPPRYS, TOESLAG EN BRUTO WINS

Aankoopprys (katalogusprys) van artikel	=	R10,00
MIN hoeveelheidskorting (10%)	=	<u>1,00</u>
		9,00
MIN kontantkorting (2%)	=	<u>,18</u>
		8,82
PLUS spoorvrag	=	<u>,18</u>
Kosprys van artikel	=	9,00
PLUS toeslag of bruto wins	=	<u>3,00</u>
Verkoopprys	=	<u>12,00</u>

In monetêre terme beloop die toeslag sowel as die bruto wins R3,00. In persentuele terme is 'n bruto wins van 25 persent ($\frac{3}{12} \times \frac{100}{1}$) van omset gerealiseer, terwyl 'n toeslag persentasie van $33\frac{1}{3}$ persent ($\frac{3}{9} \times \frac{100}{1}$) op die kosprys van toepassing was.

Bruto wins word in die praktyk gewoonlik in terme van omset, terwyl toeslag gewoonlik as 'n persentasie van die kosprys uitgedruk word. Ten einde verwarring in die praktyk te voorkom, is dit wenslik om na bruto wins, uitgedruk as 'n persentasie van kosprys, as die toeslagpersentasie te verwys.

Aangesien die term toeslag in Amerikaanse praktyk na willekeur as 'n persentasie van kosprys en verkoopprys uitgedruk word, word talle bewyse van dwaalbegrippe oor die betrokke term in Amerikaanse literatuur aangetref.

"Some retailers use the term 'markon' interchangeably with 'markup'. For others, however, 'markon' refers only to the initial or first markup given to an item. Others believe that 'markon' refers only to additional markups taken after the initial markup".⁹ In Steenkamp se Ekonomiewoordeboek word geen onderskeid

9. Gillespie, Karen. R., en Hecht, J.C., *Retail business management. Second edition.* Mc Graw-Hill Book Co., U.S.A., 1977, p.179.

tussen die terme "markon" en "markup" gemaak nie.¹⁰

Die begrip "markup" word dikwels verkeerdelik vertolk as sinoniem met die term "opmerk", waarmee in hierdie verband toeslag, of toeslag uitgedruk as 'n persentasie van kosprys, bedoel word. Die resultaat van hierdie verkeerde opvatting kan meer doeltreffend aan die hand van die volgende poging, om die betekenis van die begrip "markup" te verduidelik, uitgebeeld word: " For instance, an item costing 80 cents and sold for R1,20 carried a markup of 40 cents, or $33\frac{1}{3}$ percent".¹¹

In hierdie verband word met die begrip "markup", bruto wins, of toeslag as persentasie van verkoopprijs, bedoel. Word die begrip "markup" egter as "toeslag as persentasie van kosprys", of die wanbegrip "opmerk" beskou, word die indruk gewek dat deur 'n toeslag van $33\frac{1}{3}$ persent op die kosprys van 80 sent toe te pas, 'n verkoopprijs van R1,20 verkry word. Inderdaad is 'n toeslag van 50 persent van kosprys, en 'n bruto wins van $33\frac{1}{3}$ persent van verkope hier ter sprake.

In die praktyk kan misverstande dus uit die weg geruim word deur:

1. deeglik te onderskei tussen die begrip toeslag en bruto wins asook
2. telkens aan te toon of die begrip as 'n persentasie van kosprys, of verkoopprijs (of koste van verkope, of omset) uitgedruk is.

Alvorens die juiste betekenis aan die begrip bruto wins gekoppel kan word, is dit nodig om die twee hoofkomponente wat bruto wins in die praktyk bepaal, naamlik kosprys van verkope en omset, te ontleed.

10. Steenkamp, W.F.J., *Ekonomiewoordeboek*. Butterworth en Kie (S.A.) (Edms) Bpk., Durban, 1976, p.195. Beide die begrippe "markon" en "markup" word vertaal met die afrikaanse terme bruto winsmarge, prysbyslag, prysopslag, prystoeslag en prysverhoging.

11. Duncan, D.J., en Hermanson, R.G., *Retailing. Modern concepts and practices*. Learning Systems Co., Illinois, 1970, p. 81.

2.1.2 Kosprys van verkope

Foulke¹² omskryf kosprys van verkope in eenvoudige terme as die voorraad aan die begin van 'n rekenpligtige tydperk, plus aankope vir dieselfde tydperk, minus eindvoorraad aan die einde van die betrokke tydperk.

Daar is verskeie faktore wat die waarde van kosprys van verkope bepaal. Die vertolking van die waarde van aankope kan byvoorbeeld 'n groot invloed op die waarde van kosprys van verkope uitoefen. Kortings word dikwels op uiteenlopende wyse in finansiële state aangewend, terwyl vraggeld, wat betrekking het op die vervoerkoste om voorraad in die onderneming te kry, nie deurgaans op uniforme wyse gehanteer word nie. Hierbenewens kan die metode van voorraadwaardering ook 'n rol speel.

2.1.2.1 Aankope

Kortings, soos later aangedui sal word,¹³ is die resultaat van onderhandelings met leweransiers. Daar bestaan geen eenstemmigheid oor die insluiting van korting in die berekening van aankope nie. Handels- en hoeveelheidskorting word soms van aankope afgetrek om sodoende "netto aankope" te bereken. Kontantkorting word egter selde van aankope afgetrek.

Die rede vir die nie-insluiting van kontantkorting by aankope, word uiteengesit deur Gillespie en Hecht.¹⁴ Hulle beweer naamlik dat alhoewel vroeë betalings die totale koste van die voorraad verminder, sodanige vroeë betalings nie toegeskryf kan word aan die aankoper se bekwaamheid of vaardighede nie, maar eerder aan die beskikbaarheid van kontant in die onderneming op die tydstip dat die faktuur vir betaling aangebied word.

12. Foulke, R.A., *Practical financial statement analyses*. Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1968, p.503.

13. Vir bespreking van verskillende kortings sien p.95-99.

14. Gillespie, Karen.R., en Hecht, J.C., *op.cit.*, p.179-80.

Alhoewel hierdie beskouing van kontantkorting algemene praktyk is, kan dit nie sonder teenspraak aanvaar word nie. Die beskikbaarheid van kontant in 'n onderneming kan inderdaad dikwels aan die vaardighede van die aankoper enersyds, en bestuursdoel-treffendheid andersyds, toegeskryf word. Eerstens is dit 'n voldonge feit dat die likiditeitsposisie¹⁵ van 'n onderneming grootliks bepaal word deur die vermoë en vaardigheid van bestuur om wins te realiseer en terug te ploeg in die onderneming. Tweedens word in die praktyk dikwels gevalle aangetref waar die onderneming wel oor voldoende fondse beskik, maar dat as gevolg van wanbestuur, betalings nie tydig geskied nie en kontantkorting verbeur word. Voorts is kontantkorting nie outomaties 'n voorwaarde van die kooporeenkoms nie, maar dikwels afhanklik van bedinging met die betrokke leweransier. Dit verg uit die aard van die saak bedingingsmag sowel as bedingingsvaardigheid om die kosprys van goedere so laag as moontlik, en die opbrengs op belegging in voorraad so hoog as moontlik te kry.

Barker, Anderson en Butterworth¹⁶ verwys ook na die metode om kontantkorting nie van aankope af te trek nie: "In effect then, the Cost of Goods Sold is overstated by the amount of the cash discounts taken by the merchant. In order to present an accurate accounting of the profit for the period, it is obviously necessary that an adjustment be made either in the Cost of Goods Sold or in the final Operating Profit." Aangesien die "koste van verkope" oorbeklemtoon word, word bruto wins onderbeklemtoon. 'n Ware beeld van die stand van sake word dus nie gegee nie. Korting ontvang, vorm dus so 'n inherente deel van aankope, dat daardie item minstens dan vir ontledingsdoeleindes van bruto wins, van koste van verkope afgetrek behoort te word. Verder kan ook geredeneer word dat 'n kleinhandelonderneming mag voel dat kontantkorting aan sy klante oorgedra behoort te word. Dit sal meebring dat korting toegestaan, nie net sal verhoog nie, maar dit

15. Reynders, H.J.J., *Finansiële bestuur*. Van Schaik, Pretoria, 1971, p.124, definieer die likiditeit van die onderneming as ... "die voortdurende vermoë om betyds ál die betalings te doen wat hy nodig ag vir die voortsetting van sy bedryf."

16. Barker, Clare, W., Anderson, Ira.D., en Butterworth, J.D., *Principles of retailing*. Mc Graw-Hill Book Co., U.S.A., 1956, p.319.

is redelik om te aanvaar dat omset as gevolg hiervan ook mag toeneem. Deur korting ontvang en korting toegestaan uit die inkomstestaat weg te laat, word 'n eensydige en beperkte beeld van die toedrag van sake geskep, aangesien omset verhoog sonder dat die effek van kortings op onderskeidelik aankope en omset in berekening gebring is.

Verder kan dit gebeur dat sommige leweransiers met die oog op kontantkorting wat hulle moet toestaan, moontlik kospryse kan verhoog om vir genoemde korting te kompenseer. Die likiditeitsposisie van so'n betrokke onderneming mag van so'n aard wees dat stiptelike vereffening van rekenings vir hulle nie 'n oorwegende faktor mag wees nie.

Terwyl die argument vir uitsluiting van kontantkorting nog aanvaar kan word, is dit moeilik om dit ook ten opsigte van ander kortings soos handelskorting en hoeveelheidskorting te aanvaar. Kortings ontvang, behalwe kontantkorting, kan 'n wesenlike invloed op die waarde en omvang van omset hê. Kortings ontvang, kan verband hou met die kwaliteit van goedere wat aangekoop is. Aangesien kortings dikwels toegestaan word vir minderwaardige, of relatief moeilik verkoopbare goedere, kan dit eweneens omset nadelig beïnvloed. Andersyds is dit ook moontlik dat, alhoewel die goedere van minderwaardige aard is, dit nogtans teen so'n voordelige prys van die hand gesit kan word, dat omset 'n drastiese toename kan ondervind. Indien sodanige kortings ontvang, en kortings toegestaan vir ontledingsdoeleindes, van onderskeidelik aankope en verkope afgetrek kan word, sal netto verkope enersyds, en bruto wins as 'n persentasie van verkope andersyds, aantoon tot watter mate die kleinhandelonderneming suksesvol was om deur middel van onderhandelinge en bedingingsmag aan die een kant, en verkoopvaardigheid aan die ander kant, in sy doel te slaag om maksimum wins te realiseer, sonder om netto omset in te boet.

Met die oog op 'n objektiewe ontleding van bruto wins, word dit dus sterk gevoel dat alle soorte kortings, minstens vir ontledingsdoeleindes, van aankope afgetrek behoort te word ten einde 'n netto aankopesyfer te bereken.

2.1.2.2 Vraggeld

Vraggeld¹⁷ het betrekking op die koste om voorraad wat aangekoop is in die onderneming te kry, en kan dus as 'n regmatige koste van verkope beskou word. Nietemin word hierdie item soms nie by die berekening van kosprys van verkope in berekening gebring nie, maar as gewone bedryfskoste in die inkomstestaat aangetoon.

Daar kan geredeneer word dat indien kleinhandelaars nie nodig het om vraggeld te betaal nie, vervaardigers en groothandelaars dit sal doen; gevolglik sal hulle dan die koste van hul voorraad met dieselfde bedrag verhoog. Vraggeld behoort dus as 'n koste van verkope beskou te word.

2.1.2.3 Begin- en eindvoorraad

Die metode van voorraadwaardering kan 'n wesenlike invloed op die kosprys van verkope en dus die bruto wins uitoefen.¹⁸

Volgens Foulke¹⁹ is die waarde van die eindvoorraad die belangrikste enkele faktor in die finale berekening van wins of verlies. Die eindvoorraad kan soms toevallig, of soms opsetlik oor- of onderbeklemtoon word,²⁰ in welke geval die bruto wins ook oor- of onderbeklemtoon sal word. Aangesien die eindvoorraad ook die beginvoorraad vir die volgende periode is, sal die wins met dieselfde bedrag verhoog of verlaag, mits daar geen verdere oor- of onderbeklemtoning van voorraad plaasvind nie.

17. Soms word daar ook na vraggeld verwys as spoorvrag, vrag-in, karweikoste of vervoerkoste.

18. Die verskillende metodes van voorraadwaardering word in 'n volgende hoofstuk bespreek. Sien p. 122-125.

19. Foulke, R.A., op. cit., p.503.

20. Toevallige foute in voorraadopnames kom dikwels voor, indien sekere voorraad in die onderneming, (byvoorbeeld dié in vertoonvensters), óf glad nie óf (dikwels op die verkoopvloer) twee keer in berekening gebring word. Opsetlike onderbeklemtoning kan geskied met die oog op belastingontduiking, (bruto wins laer) of in gevalle waar eienaars beoog om die onderneming te verkoop en dus die voorraad op hande oorbeklemtoon in 'n poging om 'n hoër beeld as wat werklik die geval is van die bruto wins, asook van die bates van die onderneming, te skep.

2.1.3 Omset

Indien 'n onderneming se inkomstestaat volledig is, sal bruto verkope deel daarvan uitmaak. Bruto verkope verteenwoordig die totale verkoopprijs van alle voorraad en dienste verkoop gedurende 'n gegewe rekeningkundige periode, met dien verstande dat die verkoopfunksie die primêre doelwit van die onderneming onder oorsig sal wees.²¹

Van bruto verkope is retoere²² en alle vorms van korting aftrekbaar. Die omvang van hierdie items sal grootliks afhang van die mate waarin goedere aan die vereistes van klante voldoen. Indien retoere en kortings dus van buitengewone omvang is, sal dit nie slegs bruto verkope verminder nie, maar kan dit so 'n negatiewe invloed op toekomstige omset hê, dat 'n drastiese omsetdaling ondervind word.

In die geval van baie ondernemings is dit die gebruik om korting toegestaan, direk van verkope af te trek, en slegs netto verkope aan te toon. In ander gevalle weer, word korting as deel van bedryfskoste ingesluit. Soos in die geval van korting ontvang, se verhouding tot aankope, is korting toegestaan so nou verbonde aan verkope, dat dit vir ontledings- en berekeningsdoeleindes van bruto verkope afgetrek behoort te word, om sodoende netto verkope te verkry. Foulke²³ beaam dit: "Whether from an analyses standpoint the item should be included at this point or later in the schedule depends upon whether the discount is a cash discount, or trade or quantity discount. If it is a trade or quantity discount it might well be deducted here along with returns and allowances, as such discounts are really adjustments in selling prices."

21. *Ibid.*, p.501.

22. *Retoere behels die terugsending van goedere deur klante.*

23. *Ibid.*, p.502-503.

Netto verkope is dus die verskil tussen bruto verkope aan die een kant, en retoere en kortings, soos handels- en hoeveelheidskorting, aan die ander kant. Foulke²⁴ definieer netto verkope as die effektiewe volume omset waarop 'n wins of 'n verlies gernaliseer word. Volgens hom is dit die sleutelaspek in die inkomstestaat.

2.1.4 Berekening van bruto wins

Uit 'n ontledingsoogpunt sal die berekening van bruto wins vir 'n betrokke periode in die lig van die voorgaande besprekings geskied soos in berekening 2/2 aangetoon.

BEREKENING 2/2: BEREKENING VAN BRUTO WINS UIT 'N ONTLEDINGSOOGPUNT VIR 'N BETROKKE PERIODE.

Bruto verkope			R100,000
<u>MIN:</u> Retoere		R5,000	
Kortings (kontant-,			
handels en hoe-			
veelheidskorting)		<u>R5,000</u>	<u>R 10,000</u>
Netto verkope		=	R 90,000
Beginvoorraad teen			
kosprys		R20,000	
<u>PLUS:</u> Spoorvrag		5,000	
Aankope			
(min retoere)	R80,000		
<u>MIN</u> : Kortings	<u>10,000</u>	<u>R70,000</u>	<u>R 95,000</u>
(Kontant-, han-			
dels- en hoe-			
veelheidskorting)			
MIN : Eindvoorraad teen			
kosprys			<u>R 25,000</u>
Kosprys van verkope		=	R 70,000
Bruto wins (20 persent)		=	R 20,000

24. *Ibid.*

Die bepaling van bruto wins in berekening 2/2 is selfverduidelikend. Hierin word aangetoon dat bruto wins die verskil tussen netto verkope en kosprys van verkope verteenwoordig.

In die praktyk word bruto winsberekening dikwels deur ondernemings op verskillende wyses vertolk. Steinhoff²⁵ verwys na bruto wins as hy sê: "The markup should always be computed as a percentage of the retail price, not as a percentage of the cost of merchandise." Die rede wat hy hiervoor aanvoer, is dat die meer bekwame kleinhandelaar periodiek resultate tussen periodes in terme van persentasie van omset, en gemiddelde bruto wins per afdeling, of selfs produklyn, wil meet. Die totale bedryfskoste, koste van verkope en netto wins, behoort in alle gevalle gelyk aan 100 persent te wees. Ontledings en evaluering van finansiële state word altyd vergemaklik indien alle komponente as 'n persentasie van verkope uitgedruk word. Uitgedruk as 'n persentasie van die netto verkope, kan na die bruto winspersentasie as die bruto-marge verwys word.

Daar is reeds gewys op die dwaalbegrippe met betrekking tot die begrippe toeslag en bruto wins. Hierdie toedrag van sake lei tot grootskaalse verwarring by die vertolking en berekening van bruto wins. Veronderstel 'n onderneming pas 'n toeslag van 30 persent op kosprys toe, terwyl bedryfskoste 25 persent van omset beloop. Onkundige bestuur verkeer in sulke gevalle dikwels onder die wanindruk dat 'n netto wins van 5 persent van omset gerealiseer is. In werklikheid word 'n bruto wins van 23,1 persent gerealiseer, wat 'n netto verlies van 1,9 persent impliseer.

Hierdie situasie van misverstande word ook deur Gillespie en Hecht²⁶ beklemtoon tydens 'n bespreking van die meganismes van prysbepaling. Indien die eienaar of bestuur van kleinhandelsondernemings, weet dat totale koste (koste van verkope plus bedryfskoste) 37 persent van kleinhandelsverkope beloop, en 'n netto wins van 3 persent van verkope beplan, word 40 persent

25. Steinhoff, D., *Small business management fundamentals*. Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1978, p.165-166.

26. Gillespie, Karen.R., en Hecht, J.C., *op. cit.*, p.180.

dikwels as die toeslagpersentasie aanvaar. Dit is in sulke gevalle dat 'n baie algemene fout in die vertolking van toeslag en bruto wins begaan word. Die onderneming vermenigvuldig die kosprys van R3,00 met 40 persent (die toeslag). Die resultaat is 'n bruto wins van R1,20. Deur te aanvaar dat die kosprys plus toeslag as 'n persentasie van kosprys die verkoopprijs verteenwoordig, word die betrokke berekening soos volg uitgevoer:

$$\begin{array}{rcccl} \text{R3} & + & \text{R1,20} & = & \text{R4,20} \\ (\text{Kosprys}) & & (\text{Toeslag}) & & (\text{Verkoopprijs}) \end{array}$$

Deur die probleem weer te ontleed, word vasgestel dat die verkoopprijs inderdaad onderbeklemtoon is. Deur die toeslag van 40 persent op die verkoopprijs van R4,20 toe te pas, word 'n toeslag van R1,68 bereken, en deur dit van die verkoopprijs van R4,20 af te trek, beteken dit dat 'n bruto wins van R2,52 met die transaksie gerealiseer is. Die koste van die item het egter R3 beloop, wat 'n tekort van 48 sent impliseer.

Kortliks kan die tekort in eenvoudige terme soos volg verklaar word: Die kleinhandelaar het 'n bruto wins van 28,5 persent met die transaksie gerealiseer, terwyl totale koste 37 persent beloop het, wat 'n netto verlies van 8,5 persent van omset impliseer. Aangesien die meeste kleinhandelondernemings koste sowel as wins op verkope baseer en beoordeel, behoort bruto wins ook as 'n persentasie van verkope uitgedruk te word.

2.1.5 'n Vergelyking van toeslag- en bruto winspersentasie

Aan die hand van twee eenvoudige formules kan die omrekening vir kleinhandelondernemings aansienlik vergemaklik word. Met die toeslagpersentasie van kosprys bekend, kan die bruto winspersentasie bereken word, en omgekeerd, byvoorbeeld:

$$\text{Bruto winspersentasie} = \frac{\text{Winstoeslag} \times 100}{100 + \text{Winstoeslag}}$$

$$= \frac{50 \times 100}{100 + 50}$$

$$= \frac{500}{150}$$

$$= 33,3 \text{ persent}$$

$$\text{Toeslagpersentasie} = \frac{\text{Bruto winspersentasie} \times 100}{100 - \text{Bruto winspersentasie}}$$

$$= \frac{33,3 \times 100}{100 - 33,3}$$

$$= \frac{3330}{66,6}$$

$$= 50 \text{ persent.}$$

In die praktyk word daar soms van 'n tabel, soos tabel 2/1, gebruik gemaak. Deur die kosprys van die artikel met die betrokke toeslagpersentasie te vermenigvuldig, sal die bruto winspersentasie soos in die linkerhandse kolom aangetoon, gerealiseer word. 'n Interessantheid wat uit die tabel voortspruit, is dat alhoewel die toeslagpersentasie soms 'n paar honderd persent kan beloop, die gerealiseerde bruto winspersentasie nooit 100 persent oorskry nie.

2.1.6 Onderskeid tussen die oorspronklike toeslagpersentasie, teoretiese bruto winspersentasie en uiteindelijke gerealiseerde bruto winsmarges

Tot dusver is in die beredenering aanvaar dat die oorspronklik berekende verkoopprijs ook die uiteindelijke werklike verkoopprijs sal wees. Dus is ook aanvaar dat die teoretiese berekende bruto winsmarge gerealiseer sou word. Dit is selde die geval.

TABEL 2/1
BRUTO WINS EN WINSTOESLAG VERGELYKINGS

Bruto wins as persentasie van omset	Winstoeslag as persentasie van kosprys	Bruto wins as persentasie van omset	Winstoeslag as persentasie van kosprys	Bruto wins as persentasie van omset	Winstoeslag as persentasie van kosprys
5,0	5,3	18,5	22,7	33,3	50,0
6,0	6,4	19,0	23,5	34,0	51,5
7,0	7,5	20,0	25,0	35,0	53,9
8,0	8,7	21,0	26,6	35,5	55,0
9,0	10,0	22,0	28,2	36,0	56,3
10,0	11,1	22,5	29,0	37,0	58,8
10,7	12,0	23,0	29,9	37,5	60,0
11,0	12,4	23,1	30,0	38,0	61,3
11,1	12,5	24,0	31,6	39,0	64,0
12,0	13,6	25,0	33,3	39,5	65,5
12,5	14,3	26,0	35,0	40,0	66,7
13,0	15,0	27,0	37,0	41,0	70,0
14,0	16,3	27,3	37,5	42,0	72,4
15,0	17,7	28,0	39,0	42,8	75,0
16,0	19,1	28,5	40,0	44,4	80,0
16,7	20,0	29,0	40,9	46,1	85,0
17,0	20,5	30,0	42,9	47,5	90,0
17,5	21,2	31,0	45,0	48,7	95,0
18,0	22,0	32,0	47,1	50,0	100,0

(Bron: National Cash Register Company. Expenses in retail business. Dayton, Ohio, 1961, p. 49).

In die praktyk is daar aspekte soos afskrywings, korting toegestaan, tekorte, breekskade en personeelkorting wat nie spesifiek in die handelsrekening uiteengesit word nie. Nogtans is die bruto verkope dikwels daarmee verminder om uiteindelik netto verkope te bereik, of is die eindvoorraad dienooreenkomstig minder, byvoorbeeld in die geval van voorraaddiefstal. Die eindresultaat is nietemin 'n laer gerealiseerde bruto winsmarge. 'n Onderskeid moet dus gemaak word tussen die teoretiese bruto wins wat 'n kleinhandelaar hoop om te realiseer en die fisiese bruto winsmarge wat uiteindelik gerealiseer word. Dit is al gesê dat die onderneming die oorspronklike, of teoretiese, bruto wins bepaal, terwyl die klant die uiteindelijke, of fisiese gerealiseerde bruto wins, bepaal.²⁷ Laasgenoemde kan eers bereken word nadat die artikel(s) verkoop is, en 'n fisiese voorraadopname uitgevoer is.

Indien 'n artikel verkoop is, en korting toegestaan is, is dit die uiteindelijke bruto wins wat gaan bepaal wat die werklike wins behels wat uit die verkoop van die betrokke artikel gerealiseer is. Indien 'n artikel wat R8 kos dus R12 gemerk word, is die oorspronklike bruto wins R4 of 33,3 persent van verkoopprys. Word die prys van die artikel egter verlaag na R10 en daarvoor verkoop, word 'n werklike uiteindelijke bruto wins van R2 of 20 persent van verkope gerealiseer. Terwyl die oorspronklike bruto wins dus op die oorspronklike verkoopprys uitgedruk word, word die uiteindelijke gerealiseerde bruto wins op die uiteindelijke netto verkope uitgedruk. Daar word gewoonlik na die uiteindelijke gerealiseerde bruto wins verwys as die bruto winsmarge.²⁸ Dit is dus duidelik dat die prysvermindering van R12 na R10, naamlik R2, of 20 persent, nie eenvoudig van die oorspronklike teoretiese bruto wins van 33,3 persent afgetrek kan word om die uiteindelijke gerealiseerde bruto winsmarge van 20 persent te verkry nie. Op dieselfde wyse kan die gerealiseerde bruto winsmarge nie sondermeer by die prysvermindering getel word, om die oorspronklike bruto wins te bepaal nie. Die probleem lê daarin opgesluit dat die twee terme op verskillende basisse uitgedruk is.

27. *Barker, Clare.W., Anderson, Ira.D., en Butterworth, L.D., op. cit., p.293.*

28. *Ibid., p.319.*

Om hierdie probleem te oorbrug, kan die gerealiseerde bruto wins en die prysvermindering in terme van die oorspronklike verkoopprys met behulp van die volgende eenvoudige formules in berekening 2/3 uitgedruk word.

BEREKENING 2/3 BEREKENING VAN OORSPRONKLIKE BRUTO WINS
MET GEREALISEERDE BRUTO WINSMARGES, OM-
SET EN PRYSVERLAGING BEKEND

$$\begin{aligned}
 \text{Oorspronklike bruto wins} &= \frac{\text{gercaliseerde bruto winsmarge} + \text{prysverlaging}}{\text{omset} + \text{prysverlaging}} \\
 &= \frac{20 \text{ persent} + 20 \text{ persent}}{100 \text{ persent} + 20 \text{ persent}} \\
 &= 33,3 \text{ persent}
 \end{aligned}$$

In randwaarde geskied die berekenings soos volg:

$$\begin{aligned}
 \text{Oorspronklike bruto wins} &= \frac{\text{gerealiseerde bruto winsmarge} + \text{prysverlaging}}{\text{omset} + \text{prysverlaging}} \\
 &= \frac{R2 + R2}{R10 + R2} \\
 &= \frac{R4}{R12} \\
 &= 33,3 \text{ persent.}
 \end{aligned}$$

Met die oorspronklike bruto wins van 33,3 persent, en die prysvermindering van 20 persent bekend, is dit ook moontlik om die uiteindelijke realiseerbare bruto winsmarge te bereken soos in berekening 2/4 aangetoon:

BEREKENING 2/4 BEREKENING VAN GEREALISEERDE BRUTO WINS-
MARGE MET OORSPRONKLIKE BRUTO WINS, PRYS-
VERLAGINGS EN OMSET BEKEND

$$\text{Oorspronklike bruto wins} = \frac{\text{gerealiseerde bruto winsmarge} + \text{prysverlaging}}{\text{omset} + \text{prysverlaging}}$$

$$\text{dus } 33,3 \text{ persent} = \frac{X + 20 \text{ persent}}{120 \text{ persent}}$$

$$33,3 \times 120 \text{ persent} = X + 20 \text{ persent}$$

$$40 \text{ persent}^a = X + 20 \text{ persent}$$

Gerealiseerde bruto winsmarge

$$(X) = 40 - 20 \text{ persent}$$

$$= 20 \text{ persent}^a$$

a: Desimale breuke is afgerond tot die naaste persentasiesyfer.

Vir die kleinhandelonderneming is dit belangrik om te weet watter bruto winsmarge hy uiteindelik gaan realiseer met 'n gegewe toeslag, teoretiese bruto wins en verwagte prysverlagings in gedagte.

2.1.7 Berekening van 'n toepaslike toeslagpersentasie met inagneming van bedryfskoste, kortings, asook voorraadtekorte en breekskade

Met inagneming van die voorgaande is dit vir kleinhandelsondernemings moontlik om 'n oorspronklike toeslagpersentasie te bereken wat voldoende voorsiening sal maak vir koste, asook 'n bevredigende netto wins. Hierby behoort alle voorsienings vir prysvermindering, soos afskrywings, kortings, voorraadtekorte, breekskade en personeelkorting ingesluit te word. Indien daar nie behoorlik vir hierdie aspekte voorsien word nie, is die gerealiseerde bruto wins onvoldoende, met 'n gevolglike netto verlies. 'n

Onderneming se vorige resultate behoort 'n aanduiding te gee van die omvang van prysvermindering met die oog op die bepaling van die ideale toepaslike toeslagpersentasie.

Aan die hand van 'n praktiese gevallestudie bied Jolson²⁹ 'n interessante metode om die toepaslike toeslagpersentasie met inagneming van bedryfskoste, kortings asook voorraadtekorte en breekskade te bereken. Die volgende vraag is aan 'n groep leermeesters van kleinhandel, asook kleinhandelsbestuurders en -eienaars, gestel: "Veronderstel die jaarlikse bedryfskoste van 'n kleinhandelonderneming beloop gemiddeld 30 persent van beplande netto verkope. Afskrywings en kortings word op 7 persent en voorraadtekorte en breekskade op 3 persent beraam. Die beplande netto verkope vir die jaar beloop R4 miljoen en 'n netto wins van 8 persent word vir die jaar verlang. Watter oorspronklike bruto wins (of toeslag) in randwaarde, sowel as in terme van 'n persentasie van die oorspronklike omset, behoort vir die jaar beplan te word?"

Volgens Jolson is toeslag- en bruto winsberekenings 'n alledaagse verskynsel. In die praktyk word bruto wins algemeen aangewend in die proses van beplanning, begrotings, beheer en besluitneming veral met betrekking tot prysbesluite. Dit vorm ook 'n belangrike kriterium vir onderhandelings met leweransiers.

Nietemin kon 'n geringe persentasie van die deelnemers 'n bevredigende oplossing vir die probleem bied. Die resultate van die ondersoek word in Tabel 2/2 uitgebeeld.

29. Jolson, M.A., *Markup calculations - still a fuzzy area?* (*In Journal of Retailing*. 49: 3. 1973, p.77-80.)

TABEL 2/2 OPSOMMING VAN RESULTATE VAN BRUTO WINSBEREKENING

	Beide foutief	Een foutief	Geen foutief	Hoeveel- heid
Professore	10 (30,3) ^a	16 (48,5)	7 (21,2)	33
Kleinhandelaars	6 (19,4)	23 (74,1)	2 (6,5)	31
Alle deelnemers	16 (25,0)	39 (60,8)	9 (14,2)	64

a: Persentasies van totale hoeveelheid korrek of foutief tussen hakies.

(Bron: Jolson, M.A., Markup calculations - still a fuzzy area? *In Journal of Retailing*. 49:3. 1973, p.78).

Die resultate toon dat slegs 14,2 persent van die deelnemers beide dele van die probleem korrek kon oplos. Geen tydsbeperking was gestel nie en die gebruikmaking van bronne en hulp was sterk aanbeveel.

Een rede wat aangevoer word vir die relatiewe swak resultate is die onsekerheid met betrekking tot die betekenis van die terme toeslag en bruto wins, en of dit in terme van oorspronklike of uiteindelijke netto (gerealiseerde) verkoopprijs uitgedruk moet word. Verder word bruto winsmarge as sinoniem met toeslag beskou.

Uiteindelik word tot die gevolgtrekking gekom dat bruto winsmarge die verskil is tussen die netto verkoopprijs en die totale kosprijs van verkope. Laasgenoemde beteken in hierdie verband met behoorlike inagneming van kortings (kontantkorting ingesluit) vraggeld en ander normale koste van verkope. Dit sluit ook aan by vorige beskouings van kontantkorting.³⁰

Die verwarring skryf Jolson verder toe aan die feit dat bruto wins (of toeslag) uitgedruk kan word as 'n persentasie van koste

30. Sien p. 14.

van verkope, as 'n persentasie van oorspronklike verkoopprijs, of as 'n persentasie van werklike gerealiseerde (netto) verkope. Volgens hom verkies huidige praktyk die gebruik van verkoopprijs as 'n basis, maar baie ongesofistikeerde kleinhandelsonderne- mings verkies die kostebasis, aangesien dit prysberekenings ver- eenvoudig deur die toeslagpersentasie op die kosprys van voorraad toe te pas.

In Suid-Afrikaanse terme, met betrekking tot kleinhandelsonderne- mings, is daar ook weinig met genoemde metode verkeerd, mits deeg- lik tussen die terme bruto wins of bruto winsmarge aan die een kant, (beide uitgedruk as 'n persentasie van omset) en toeslag aan die ander kant, (uitgedruk as 'n persentasie van kosprys) onderskei word.

Die stelling van Jolson³¹ dat bruto wins 'n belangrike aspek in kleinhandelondernemings in die toekoms gaan wees, word onder- skryf. Gevolglik mag daar hoegenaamd geen twyfel by onderne- mings oor die betekenis van die term bestaan nie. Aangesien hand- boeke nie 'n bevredigende beskrywing van die aantal beskouings van bruto wins en toeslag verskaf nie, bied Jolson 'n oplossing van bogenoemde probleem in die vorm van skema 2/1 aan. Met be- dryfskoste en die winspersentasie as gegewe, kan lyn 5, dit wil sê die randwaarde van netto wins en uitgawes, bereken word. Aangesien die bruto winsmarge die totaal van uitgawes plus netto wins beloop, kan koste van voorraad bereken word en lyn 4 voltooi word. Die laasgenoemde waarde kan nou ook in lyn 1 ingevul word. Die oorspronklike verkoopwaarde in lyn 2 is die som van al die items in lyn 3. Deur dus die koste van voorraad van die oor- spronklike verkoopwaarde af te trek, kan die toeslag in randwaarde in lyn 1 bereken word. Uitgedruk as 'n persentasie van oorspronk- like verkope beloop dit 43,6 persent.

Die probleem is dus meer gekompliseer as wat dit op die oog af vertoon, en skema 2/1 kan as inwinkelse hulpmiddel aangewend word om die berekening te vergemaklik.

31. Jolson, M.A., *op. cit.*, p.78.

SKEMA 2/1

'N OORSIG VAN TOESLAG VERANDERLIKES: 'N OPLOSSING

1.	56,4 persent Koste van voorraad ^{a)} R2 480 000	43,6 persent Toeslag R1 920 000
2.	110 persent Oorspronklike verkoopwaarde R4 400 000	
3.	7,0 persent Afskrywings ens. R280 000	3,0 persent Tekorte ^{b)} ens. R120 000
		100 persent Bepaalde omset R4 000 000
4.	Koste van voorraad R2 480 000	38,0 persent Bruto winsmarge R1 520 000
5.	30,0 persent Uitgawes R1 200 000	8,0 persent Wins R320 000

NOTAS: a) = Faktuurkoste plus vraggeld in minus kontant kortings plus verstellingskoste.

b) = Ander prysvermindering soos korting ens. is ingesluit.

Alle persentasies met uitsondering van die in lyn 1 word op bepaalde omset as basis uitgedruk.

Die gegewe waardes in die probleem is omlin. Die res is bereken.

(Bron: Jolson, M. A., *Markup calculations - still a fuzzy area?* (*In Journal of Retailing*. 49:3. 1973, p. 801).

2.1.8 Gedifferensieerde bruto winsmarges

Die begrip, bruto wins, raak verder gekompliseer deur die toepassing van gedifferensieerde toeslagpersentasies op verskillende afdelings en produkgroepe. In 'n studie deur die Buro vir Finansiële analise³² word ondermeer aangetoon dat die gemiddelde toeslagpersentasies van die onderskeie produkgroepe in plattelandse algemene kleinhandelaarsake, vertoon het soos in tabel 2/3 aangetoon is.

32. *Buro vir Finansiële Analise. Enkele bedryfseksioniese aspekte: Onafhanklike algemene kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse platteland. Verslag No. A.2., Universiteit van Pretoria, 1970/71, p.140.*

TABEL 2/3

DIE GEMIDDELDE TOESLAGPERSENTASIE OP DIE KOSPRYS VAN DIE
 ONDERSKEIE PRODUKTE, 1970 (BENADER TOT DIE NAASTE EEN
 PERSENT)

PRODUKTE	GEMIDDELDE TOESLAG AS PER- SENTASIE VAN DIE KOSPRYS
Kruideniersware	20
Toiletware	33
Tekstiele, klerasie en skoeisel	44
Meubels	41
Landbou- en tuingereedskap	34
Huishoudelike elektriese apparaat	40
Kombuisgereedskap	37
Dienste	20
Verf en boumateriaal	36
Skryfbehoeftes en tydskrifte	33
Wapens en ammunisie	44
Sigarette en tabak	11
Snuisterye	46

(Bron: Buro vir Finansiële Analise. Enkele bedryfsekonomiese
 aspekte: Onafhanklike algemene kleinhandelaars op die
 Suid-Afrikaanse platteland. Pretoria, Verslag No. A.2,
 Universiteit van Pretoria, 1970/1971, p.140).

Nie slegs verskil toeslagpersentasies van afdelings of produkgroepe nie, maar produkte van 'n betrokke produkklassifikasie kan ook onderling verskil. Die samestelling van 'n ondernemingsse produkmengsel skep dan ook aansienlike probleme in die ontleding en beplanning van gerealiseerde bruto winsmarges. Die beplanning van individuele toeslagpersentasies, met die oog op die realisering van 'n voorafbeplande bruto winsmarge, word ook aansienlik bemoeilik.

2.1.9 Regverdiging vir bruto en netto wins

Die realisering van 'n bevredigende netto wins is hoofsaaklik afhanklik van die realisering van 'n ewe bevredigende bruto wins. Hazel en Reid³³ dui op die ongemak van ondernemings met 'n lae bruto winsmarge, wat veral blyk 'n kenmerk van die voedselbedryfstak te wees. Sulke ondernemings realiseer dikwels 'n bruto winsmarge van 9 persent en minder, en 'n netto wins van 1 persent en selfs ook minder.³⁴ Sou so 'n onderneming blootgestel word aan diefstal en ander vorms van tekorte, kan die netto wins in 'n netto verlies omskep word.

Nietemin word wins, en in besonder bruto wins, uit alle oorde met wantroue bejeën. Van die kant van die fabrikant of groothandelaar mag gevoel word dat die toeslagpersentasie van kleinhandels-

33. Hazel, A.C., en Reid, A.S., *Managing the survival of smaller companies*. Business Books Limited, Londen, 1977, p.25.

34. *Verskeie ander ondernemings realiseer dikwels 'n bruto wins van ongeveer 25-30%, gepaard met 'n netto wins van ongeveer 10-15%, wat sodanige ondernemings minder gevoelig vir verliese in die vorm van diefstal en tekorte maak. Die relatiewe lae winsmarges van sommige ondernemings kan egter betreklik maklik 'n netto wins in 'n netto verlies omskep in gevalle waar tekorte ondervind word.*

ondernemings te hoog is. Hierteenoor kan sulke ondernemings weer voel dat hulle mededingers se toeslag te laag is. In die praktyk word verwyte dikwels oor en weer geslinger dat pryse "gesny" word. Betogings deur verbruikers en verbruikersbewegings oor buitensporige pryse, en sogenaamde uitbuitings, raak 'n algemene verskynsel. Vander Eycken³⁵ som die situasie treffend op:

"Uit de hoek van de konkurrentie komt vaak het verwijt dat zijn marge te eng berekend wordt; en vanuit zijn klantenkring moet hij nogal eens horen dat zijn marge te groot is".

Dit wil voorkom asof die omvang van wins by baie mense oordryf word. Aan die een kant word wins deur sommiges as aanvaarbaar, noodsaaklik en eties beskou, en aan die ander kant is dit onaanvaarbaar en 'n euwel.

Runge³⁶ beweer dat die gebrek aan insig waarskynlik voortvloei uit die onkunde by die man op straat aangaande die veelvuldige rolle wat wins in enige onderneming speel. Volgens hom vervul wins vier rolle: eerstens dien dit as aansporing om kapitaal te skep, tweedens as 'n motiveringsinstrument en aansporing om na beter te strewe, derdens as 'n maatstaf van doeltreffendheid en laastens as 'n toets van voortreflikheid en persoonlike beloning.

Ten spyte van hierdie algemene gees van bevooroordeeldheid en wantroue, is bruto wins, wat uiteindelik ook die omvang van netto wins bepaal, noodsaaklik vir die kontinuïteit van alle kleinhandelondernemings. Die vraag wat tereg gestel kan word, is hoeveel wins gerealiseer behoort te word.

35. Vander Eycken, Prof H., *Distributiemarges begripsanalyse. Belgisch Comité voor de Distributie, Brussel, 1978, p.3.*

36. Runge, P., *The role of profit. Foundation for Business Responsibilities, London, p.6.*

2.1.9.1 Omvang van wins

Volgens Eilon³⁷ bestaan daar twee breë denkrigtings. Die eerste verkondig winsmaksimalisering en streef na die maksimum bereikbare wins met gegewe beskikbare hulpbronne. Volgens hierdie groep is 'n winsmarge slegs buitensporig indien dit die vraag so sal beïnvloed, dat die opbrengs op die kapitaal begin daal. Nodeloos om te noem dat hierdie beweging die belange van die omgewing verontagsaam.

Die tweede denkrigting verkies, volgens Eilon, om eerder na voldoende wins, dit wil sê 'n redelike opbrengs op kapitaal, as primêre doelwit te streef. Wins is nie die allesoorheersende motief nie. Hierdie siening van wins raak in die jongste tyd dan ook al hoe meer aanvaarbaar.

Die begrip, redelike opbrengs op kapitaal, is egter 'n relatiewe begrip, want wat vir een persoon of onderneming redelik mag wees, hoef nie noodwendig vir 'n volgende persoon of onderneming redelik te wees nie. Ten einde 'n belegging in enige onderneming ekonomies te regverdig, kan egter aanvaar word dat die netto wins na belasting van so'n aard behoort te wees dat dit minstens normale rente, wat sonder buitengewone risiko elders verdien kan word, sal oorskry.

Uit die bogenoemde kan dus afgelei word dat bruto wins voldoende moet wees, nie slegs om totale koste (koste van verkope plus bedryfskoste) te dek nie, maar ook 'n netto wins te verseker, wat van so'n aard en omvang sal wees dat 'n bevredigende opbrengs op geïnvesteerde kapitaal gerealiseer sal word.

37. Eilon, S., *On the corporate ethos. Foundation for Business Responsibilities*, London, 1973, p.2.

2.2 SAMEVATTING

Uit hierdie afdeling het dit telkens duidelik geblyk dat, ten spyte van die relatiewe skynbare eenvoud, die begrip bruto wins gepaard gaan met 'n magdom van verkeerde opvattinge.

Hierdie toedrag van sake is hoofsaaklik toe te skryf aan die verskillende uiteenlopende vertolkings van die betekenis wat aan die term geheg word. Die saak raak verder gekompliseer deur die uiteenlopende vertolking van die betekenis van komponente, wat in 'n stel finansiële state aangewend word om bruto wins te bereken.

Bruto wins vorm egter tesame met omset, die basis van feitlik alle bestuursbesluite. Dit dien as fondament vir die totale bestuursproses van beplanning, organisasie, aktivering en motivering en beheer. Om hierdie rede is 'n deurdringende kennis van die begrip van kardinale belang.

AFDELING B FAKTORE WAT BRUTO WINS BEPAAL

HOOFSTUK 3

PRYSBELEID

3.1 INLEIDING

Bruto wins kan 'n belangrike invloed hê op die winsgewendheid al dan nie van 'n kleinhandelonderneming. Daar is reeds gewys op die belangrikheid van bruto wins nie slegs om die koste van 'n onderneming te dek en 'n netto wins te verseker nie, maar ook om die kontinuïteit van die onderneming te verseker.

Die gerealiseerde bruto winsmarge van 'n onderneming is egter die resultaat van die wisselwerking en kombinerings van 'n groot aantal faktore. Talle faktore, soos die prysbeleid wat 'n onderneming gaan volg, die mate van sukses wat met prysbedinging bereik gaan word, die optimalisering van die onderneming se produkmengsel, optimale benutting van verkooppriemte en produkaanbieding, die voorraadomsetsnelheid van produkte en die metode van voorraadwaardering, gaan uiteindelik daartoe bydra om die bruto wins van 'n onderneming te bepaal. Vervolgens word enkele van hierdie bepalende faktore ondersoek en bespreek.

Prysbeleid kan as een van die belangrikste elemente van bemerking beskou word, aangesien dit die inkomste- en winsposisie van 'n onderneming op die mees regstreekse wyse raak. Dit is voorts ook een van die belangrikste faktore wat die uiteindelijke gerealiseerde bruto wins van 'n onderneming gaan bepaal.

"Die prys¹ skyn op die oog af die noukeurigste bemerkingsinstrument te wees, aangesien ons hier met kwantitatiewe gegewens te doen het. Verdere bespreking sal egter bewys dat dit 'n

1. Petrof, J.V., Carusone, P.S., en McDavid, J.E., *Small business management: Concepts and techniques for improving decisions*. McGraw-Hill, New York, 1972, p.149. Hierin word prys gedefinieer as: "... the amount of money paid by the buyer to the seller of a product or service."

illusie is. Die indruk van noukeurigheid wat met prysbeleid geassosieer word, word versterk deur die prysvormingsmodelle wat deur die ekonomiese teorie ten opsigte van bepaalde markvorme ontwikkel is".² In die praktyk gaan prysbeleid egter nie gepaard met soveel noukeurigheid as wat deur prysvormingsmodelle voorgegee word nie.

Dikwels geniet prysbeleid ook nie die aandag, wat dit in die lig van die belangrike posisie in die bemarkingsmengsel, verdien nie. In 'n ondersoek na 280 onafhanklike kleinhandelaars het dit aan die lig gekom dat nie één oor geskrewe prysdoelwitte beskik het nie. Voorts kon die meeste van die algemene kleinhandelaars wat ondervra is, nie presies verklaar watter faktore hulle oorweeg by die besluitneming oor prysvraagstukke nie.³

Ten spyte van die noodsaaklikheid van 'n formele prysbeleid en korrekte prysbepaling, is dit nie so 'n maklike taak nie. Dit is bykans onmoontlik om 'n absolute akkurate en korrekte prys te bepaal, aangesien daar geen eenvoudige reëls of formules bestaan waarvolgens die verkoopprijs bepaal kan word nie. Word die prys te laag bepaal, sal die bruto wins nie bevredigend wees nie. Aan die ander kant sal 'n buitensporige prys, omset nadelig beïnvloed met 'n negatiewe uitwerking op die wins van 'n onderneming.

Dit is dan ook te verstane dat Duncan en Hollander⁴ verklaar dat suksesvolle kleinhandelsprysbepaling 'n kuns sowel as 'n weten-

2. Rädcl, F., en Reynders, H.J.J., *Inleiding tot die Bedryfs-
ekonomie*. Van Schaik Beperk, Pretoria, 1967, p.669.

3. *Buro vir Finansiële Analise*. Enkele bedryfsekonomiese aspekte: Onafhanklike algemene kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse platteland. Verslag No.A.2. Universiteit van Pretoria, 1970/1971, p.136-137.

4. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *Modern retailing management*. Basic concepts and principles. Richard.D. Irwin. Inc., Illinois, 1977, p.405.

skap is. Formules en algemene prysbeleid voorsien die basis vir prysbepaling. Enige ervare ondernemer sal egter oordeel, intuïsie en probeer-en-trefmetodes gebruik om die betrokke pryse aan te pas. Selfs dan is dit moeilik om te voorspel hoe klante op pryse gaan reageer.

Dit is gevolglik dan ook 'n alledaagse verskynsel dat identiese produkte teen verskillende pryse in verskillende ondernemings aangetref word. Selfs binne dieselfde onderneming word dieselfde produkte teen verskillende pryse aangetref. In die huidige klimaat van toenemende prysstygings is sulke omstandighede onvermydelik.⁵ Prysverskille tussen ondernemings, en selfs binne dieselfde onderneming, is egter nie 'n nuwe verskynsel nie. Reeds in 1848 het Mill geskryf: "Not only are there in every large town, and in almost every trade, cheap shops and dear shops, but the same shop often sells the same article at different prices to different customers".⁶

Die gekompliseerde aard van prysberekening en -bepaling vereis gewoonlik die aandag van iemand in 'n hoër posisie en met meer insig en vaardigheid as die gewone verkoopsdame of -man. Dit beteken egter nie dat laasgenoemde heeltemal buite die proses van prysberekening staan nie. Hulle eersterangse skakeling met klante is 'n onontbeerlike element wat met groot vrug aangewend

5. *Hierdie prysverskille word in tye van gereelde prysstygings of -prysverminderinge ondervind en dan veral in ondernemings met voorraad wat 'n relatiewe vinnige voorraadomsetsnelheid ondervind (soos kruideniers). Die rede hiervoor setel in die feit dat pryse van voorraad op hande nie telkens ten tye van prysveranderinge aangepas word nie. Indien 'n nuwe besending teen verhoogde of verlaagde pryse ontvang word, beteken dit dat dieselfde items dikwels teen verskillende pryse op die rakke beland.*

6. *In Tucker, K.A., en Yarney, B.S., Economics of retailing. Penguin Books Ltd., Middlessex, 1973, p.17., word 'n uittreksel van Mill, J.S., Principles of political economy with some of their applications to Social Philosophy. 1848, p.246-247 en 440-441., gepubliseer.*

kan word. Verkooppersoneel is in die lig van hul funksie gewoonlik ten volle op hoogte met reaksies van klante met betrekking tot pryse en produkte.

Volgens Gillespie en Hecht⁷ is die suksesvolle koper daardie persoon wat die regte goed op die regte tyd in die regte hoeveelheid teen die regte prys aankoop en dit dan teen die regte prys van die hand sit.

Wat die regte prys is, sal grootliks afhang van die mate waarin daarin geslaag kan word om, in die lig van al die faktore wat prysbeleid kan beïnvloed, asook die prysstrategie en -doelwit van die kleinhandelonderneming, 'n prysbeleid neer te lê wat maksimum omset sal verseker teen maksimum wins; gevolglik 'n bevredigende opbrengs op geïnvesteerde kapitaal, en terselfdertyd die beeld van die onderneming bevorder.

Alvorens hierdie aspekte bespreek word, is dit eerstens nodig om enkele teoretiese aspekte van prysbeleid te bestudeer.

3.2 ENKELE TEORETIESE PRYSVORMINSMODELLE

In die ekonomiese teorie word verskillende markvorme onderskei, waarvoor vir elk spesifieke prysvormingsmodelle ontwikkel is. Tussen die twee uiterstes: suiwer konkurrensie en suiwer monopolie, word in die praktyk 'n groot aantal oorgangsvorme aangetref, waarvan veral twee van belang is, naamlik monopolistiese konkurrensie en oligopolie.

3.2.1 Monopolistiese konkurrensie

Die woord konkurrensie dui 'n situasie aan waarin daar 'n relatiewe groot aantal aanbieders is. Elkeen bied egter produkte

7. Gillespie, Karen.R., en Hecht, J.C. *op.cit.*, p.171.

aan wat betreklik maklik van mededingers se produkte onderskei kan word. As gevolg van die differensiasie van goedere is die individuele aanbieder in 'n monopolistiese posisie, vandaar die term monopolistiese konkurrensie. Volgens Stonier en Hague⁸, wat daarna verwys as monopolistiese mededinging of groepsewewig, bestaan daar onder hierdie toestande skerp mededinging, dog nie volmaakte mededinging nie, tussen baie ondernemings met produkte wat nie baie van mekaar verskil nie. In die geval van 'n oligopolie is die aantal aanbieders beperk. Wanneer hulle produkte nog boonop relatief homogeen is, soos in die geval van brandstof, word van 'n homogene, of suiwer oligopolie, gepraat. In die geval van gedifferensieerde produkte van die oligopoliste, word van heterogene of gedifferensieerde oligopolie gepraat.

Volgens prysvormingsteoretici bestaan daar vir die individuele onderneming onder suiwer mededinging geen prysvraagstuk nie, aangesien die prys vir hom gegee is, en hy geen diskresie ten opsigte van prysbepaling het nie. Hierteenoor neem die mate van prysdiskresie vir die individuele onderneming toe, namate daar na die teenoorgestelde markvorm, naamlik suiwer monopolie, beweeg word. Die suiwer monopolis het relatief die grootste prysdiskresie wat slegs deur die twee basiese faktore, naamlik koste en vraagelasticiteit, begrens word.

Volgens Rädcl en Reynders⁹ is dit die intermediêre markvorme tussen suiwer konkurrensie en suiwer monopolie wat die ekonomiese werklikheid kenmerk. Aangesien kleinhandelondernemings oorwegend onder toestande van monopolistiese konkurrensie funksioneer, word die teoretiese beginsels van hierdie markvorm in oënskyn geneem.

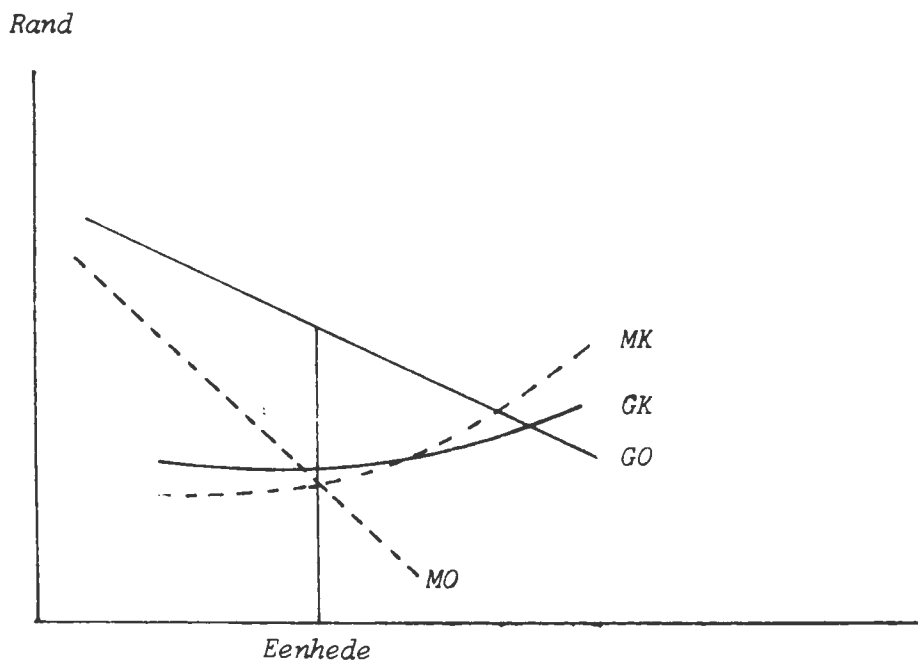
8. Stonier, A.W., en Hague, D.C., *A textbook of economic theory*. Longmans, Green and Co. Ltd., London, 1964, p.182.

9. Rädcl, F., en Reynders, H.J.J., *op.cit.*, p.671.

Die teorie oor prysvorming, onder toestande van monopolistiese konkurrensie, is hoofsaaklik deur Chamberlin en Robinson ontwikkel.¹⁰ Die volgende grafiese voorstellings vat volgens Hawkins¹¹ die kern van hierdie teorie saam.

GRAFIEK 3/1

PRYSVORMING ONDER TOESTANDE VAN MONOPOLISTIESE KONKURRENSIE



Sleutel MK = Marginale koste
 GK = Gemiddelde koste
 GO = Gemiddelde ontvangste
 MO = Marginale ontvangste

10. Schumann, C.G.W., Franzsen, D.G., en De Kock, G., *Ekonomie. 'n Inleidende studie*. Universiteit Uitgewers en Boekhandelaars (Edms) Bpk., Stellenbosch, 1957, p.246.

11. Hawkins, E.R., *Price policies and theory*. (*In Journal of marketing*. 18. 1952, p.234.)

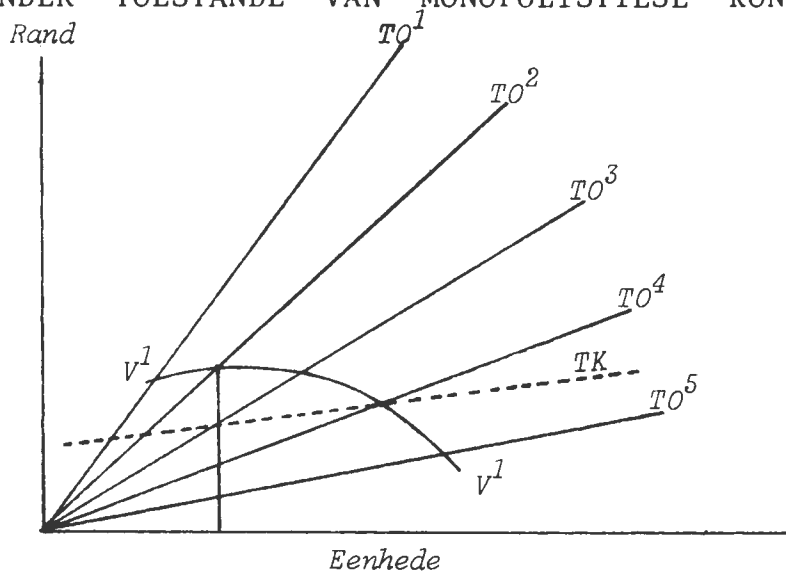
Elke kleinhandelsonderneming, met 'n mate van monopolie, geskep deur onder andere produk differensiasie, het sy eie gemiddelde ontvangstekurwe (G.O.) met 'n negatiewe helling. Hieruit verkry hy sy marginale ontvangstekurwe (M.O.) en word sy prys by die snypunt van die marginale ontvangstekurwe (M.O.) en die marginale kostekurwe (M.K.) bepaal.

3.2.1.1 Winsdrempelontledings onder toestande van monopolistiese konkurrensie

Hawkins ¹² het ook 'n alternatiewe model ontwikkel wat beter deur die gemiddelde ondernemer verstaan behoort te word. Daar word van winsdrempelontledings gebruik gemaak met verskillende totale ontvangstekurwes by verskillende omsetvlakke en pryse. Hierdie model word grafies in grafiek 3/2 uitgebeeld.

GRAFIEK 3/2

TOTALE ONTVANGSTEKURWES BY VERSKILLENDIGE OMSETGROOTTES EN PRYSE ONDER TOESTANDE VAN MONOPOLISTIESE KONKURRENSIE



Sleutel: $TO^1 - TO^5$ = Totale ontvangstekurwes by verskillende omsetgroottes en pryse.
 TK = Totale koste en
 V^1 V^1 = Vraagkurwe

12. *Ibid.* Die winsdrempelontledings model (Engels = Break-even-analysis).

Op elke totale ontvangstekurve (TO) kan 'n punt geskat word wat die verkoopvolume aandui, wat teen 'n bepaalde prys verkry kan word. Indien hierdie punte op die onderskeie totale ontvangstekurwes verbind word, word 'n vraagkurwe (V^1V^1) verkry wat die totale ontvangste van die onderneming by verskillende omsetvlakke en pryse aandui. Die doelwit van ideale prysbepaling is om die vertikale afstand tussen V^1V^1 en die totale kostekurve (TK) te maksimaliseer. Met hierdie model kan die korrekte prys, die volume, die totale koste, die totale ontvangste en die totale netto wins ten minste teoreties verkry word.

3.2.2 Pryselastisiteit van vraag

Volgens Marquardt, Makens en Roe¹³ kan die meeste faktore wat die toeslag beïnvloed, in die berekening van die pryselastisiteit van vraagkoëffisiënt (Ed) oorweeg word. Die waarde van Ed dui die persentasieverandering in omset vir elke 1 persent in prys aan, indien alle ander faktore konstant gehou word. Indien die waarde van Ed bekend is, kan dit as basis gebruik word om die toeslag vir elke produk, groep produkte, of selfs 'n afdeling in 'n onderneming te bereken.

Die pryselastisiteit van die vraagkoëffisiënt Ed kan met behulp van die volgende formule bereken word:¹⁴

$$Ed = \frac{(Q_1 - Q_2) / (Q_1 - Q_2)}{(P_1 - P_2) / (P_1 - P_2)}$$

Sleutel: Q_1 = Hoeveelheid verkoop teen prys P_1
 en Q_2 = Hoeveelheid verkoop teen prys P_2 .

Die waarde van die berekende koëffisiënt is feitlik altyd negatief as gevolg van die omgekeerde verhouding tussen prys en hoeveelheid. 'n Toename in prys lei gewoonlik tot 'n daling in eenhede verkoop.

13. Marquardt, R.A., Makens, J.C., en Roe, G., *Retail management. Satisfaction of consumer needs.* The Dryden Press, Hinsdale, Illinois, 1975, p.186.

14. *Ibid.*, p.188.

Die berekende waarde van die koëffisiënt E_d toon aan of die pryselastisiteit van die vraag onelasties, of elasties is, en of elastisiteit per eenheid geld. Is die waarde van E_d kleiner as 1,0, is die vraag onelasties. 'n Prysstyging na 'n prys hoër as P_1 en P_2 sal beide totale inkomste (omset) en wins verhoog, indien die vraag onelasties is. So 'n toestand impliseer dat pryse voortdurend in toekomstige periodes verhoog kan word ten einde wins te maksimaliseer.

Elastisiteit per eenheid word aangetoon indien die waarde van $E_d = 1,0$ is. Totale inkomste word dan gemaksimaliseer, maar nie wins nie. 'n Prysstyging na 'n prys hoër as die pryse P_1 en P_2 sal dus totale ontvangste verminder, maar sal wins maksimaliseer tensy produksie en bemarkingskoste nul is, of daar 'n groot verskil tussen P_1 en P_2 is.

'n Elastiese vraag kom gewoonlik voor wanneer die persentasieverandering in hoeveelheid relatief groter is as die persentasieverandering in prys. In hierdie geval het E_d 'n absolute waarde groter as 1,0. 'n Prysvaling onder hierdie toestande sal lei tot 'n toename in die totale inkomste. Wins teen die laer prys mag óf toeneem óf afneem, afhangende van die produk- en bemarkingskoste. 'n Elastiese koëffisiënt E_d toon aan dat daar baie substitute vir die produk is; gevolglik moet die toeslag laag wees ten einde die onderneming mededingend te hou.

"Retail markups should vary inversely with the price elasticity of demand if profits are to be maximized."¹⁵ Skrywers gaan verder en beweer dat die pryselastisiteit van vraag geskat kan word deur pryse te verander en omset waar te neem. Daar is egter baie ander faktore wat omset kan beïnvloed. Veral eksterne faktore, soos verkoopbevorderingsaksies deur mededingers, maak die meting van pryselastisiteit 'n onmoontlike taak.

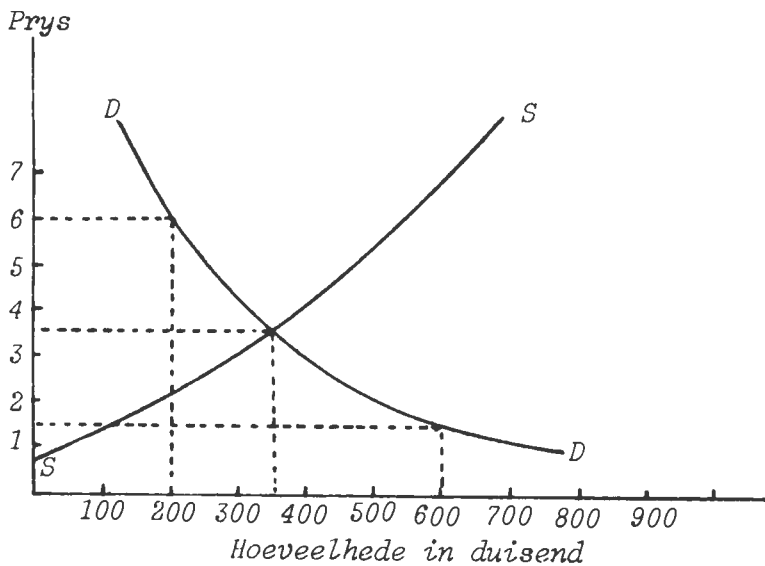
15. *Ibid.*, p.189.

3.2.3 Prysbepaling deur vraag- en aanbodveranderlikes

Teoreties sal die prys bepaal word deur die interaksie van die kragte van aanbod en vraag. Die ewewigsmodel in die vorm van grafiek 3/3 toon die interverwantskap tussen aanbod, vraag en prysbepaling aan.¹⁶

GRAFIEK 3/3

VRAAG AANBOD- EN PRYSVERHOUDINGS



Sleutel: DD = Vraagkurwe vir spesifieke produk.

SS = Aanbodkurwe vir spesifieke produk.

Met die gegewe vraag-, en aanbodkurwes, (DD en SS), is R3,50 die prys waarteen kopers bereid is om te koop, en verkopers bied 350,000 eenhede van die besondere produk aan. Styg die prys na R6, is die kopers slegs bereid om 200,000 eenhede teen dieselfde prys aan te koop. Namate voorraad opbou, word die prys afgedwing na R3,50. Indien kopers slegs bereid is om R1,50 aan te bied, produseer verkopers slegs 110,000. Die hoeveelheid aangevra is egter 600,000; gevolglik sal kopers die prys opdwing na R3,50. Daar word na laasgenoemde hoeveelheid (600,000) as die ewewigshoeveelheid en die prys as die ewewigsprys verwys.

16. Petrof, J.V., Carusone, P.S., en McDavid, J.E., *op.cit.*, p.150-151.

Alhoewel teoretiese prysvormingsmodelle en teoretiese vraag-teorië vir die tipiese kleinhandelonderneming van min praktiese waarde is, bied dit tog 'n verklaring waarom klante volgens sekere voorskrifte op prys- en ander veranderlikes onder sekere omstandighede reageer.

3.3 PRYSSTRATEGIE EN -DOELWITTE

'n Onderneming se prysbeleid¹⁷ kan nie na willekeur op 'n ge-reelde basis verander word nie. 'n Kleinhandelonderneming kan wel met sy toetrede tot die mark die laags moontlike prys-beleid handhaaf ten einde bekendheid te verwerf en in die mark gevestig te raak. Tensy so 'n onderneming spesifiek 'n relatiewe lae prysbeleid (soos diskontowinkels) wil volg, behoort pryse te normaliseer, dit wil sê, nader aan dié van mededingers te beweeg, namate die onderneming in die mark gevestig raak. Sou die onderneming voortgaan om 'n lae prysbeleid te volg, en omset nie na wen-se wees nie, dit wil sê dat die eenheidsverkope so laag is dat die onderneming nie daarin slaag om "gelyk te breek nie,"¹⁸ sal die onderneming 'n verlies realiseer. Sou omset egter, weens so 'n beleid, drasties toeneem, is dit wel moontlik dat winste oor die langtermyn gemaksimaliseer kan word.

17. Daar moet onderskei word tussen die terme prysbeleid en prysstrategie. Eersgenoemde het betrekking op die verhouding van die kleinhandelaar se pryse met betrekking tot sy mededingers, dit wil sê of dit hoër, laer, of dieselfde gaan wees. In die woorde van Duncan, D.J., Phillips, C.F., en Hollander, S.C., *Modern retailing management. Basic concepts and practices*. Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1972, p.388. "The retailer must make a number of fundamental decisions about his general pricing policies and practices. The most basic pricing decision concerns the relationship between his prices and those of his competitors." Prysstrategie daarenteen het betrekking op die metodes en taktiek wat binne die raamwerk van die onderneming se prysdoelwitte aangewend gaan word. In die woorde van Stegall, D.P., Steinmetz, L.L., en Kline, J.B., *Managing the small business*. Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1976, p.416. "Following the consideration and adoption of basic pricing policies, the next step is to set up the strategy to be used in the actual pricing programs. The process at this point is to set the prices so that the objective policies of the business are met."
18. Hierna word verwys as die winsdrempelomset en behels daardie punt van 'n gegewe volume waar totale inkomste gelyk is aan totale koste in 'n onderneming.

Hiermee word nie geïnsinueer dat ondernemings nie ook met hoë pryse tot die mark kan toetree nie. Dit is wel moontlik dat 'n onderneming met 'n unieke produk teen 'n relatiewe hoë prys tot die mark kan toetree. Namate mededingers egter tot die mark toetree, en die onderneming se mededingende posisie verswak, mag hy genoodsaak wees om sy pryse te heroorweeg.

Sodra 'n onderneming dus oor 'n langtermynprysbeleid besluit het, sal die onderneming se pryse binne die raamwerk van so 'n beleid vasgestel word. Uiteindelik sal die funksionele beeld van die onderneming dan ook in die lig van die besondere prysbeleid gevorm word.

'n Behoorlike gefundeerde prysstrategie is van groot belang, aangesien dit met 'n onderneming se produkbeleid, ligging en verkoopsbevorderingsprogramme gesinkroniseer moet word.

'n Onderneming se belangrikste prysstrategie en doelwitte sal gewoonlik daarop gerig wees om omset te maksimaliseer, 'n spesifieke markaandeel te wen of te behou, wins oor die langtermyn te maksimaliseer of 'n voldoende opbrengs op geïvesteerde kapitaal te realiseer.

3.3.1 Verhoging van omset

Prys kan as een van die magtigste wapens van bemarking beskou word. Deur sekere prysaanpassings te doen, kan die omset van sekere produkte aan spesifieke klante en selfs op spesifieke tye radikaal beïnvloed word. Pryse hoef nie altyd noodwendig laag te wees nie, dit moet net die regte prys op die regte oomblik wees ten einde omset te stimuleer tot op die verlangde vlak. In die praktyk is dit relatief maklik om omset te laat toeneem deur 'n absolute verlaging in die verkoopprys. Dit is egter 'n kuns om prys so oordeelkundig te manipuleer ten einde 'n bevredigende omsetstyging gekoppel aan 'n aanvaarbare bruto wins te behaal.

Die langtermyn doelwit van 'n onderneming behoort dus te wees om prysbeleid so te bepaal dat 'n konstante toename in eenheidsverkope jaarliks ervaar word, wat minstens tred sal hou met die jaarlikse prysstygings in die besondere bedryf.

3.3.2 Handhawing en bevordering van markaandeel

Alhoewel 'n onderneming soms 'n omsetstyging mag ervaar wat op die oog af bevredigend blyk te wees, beteken dit nie altyd dat 'n onderneming se markaandeel noodwendig verbeter nie, aangesien die omset van mededingers weens prysstygings of ander faktore, meer as in verhouding tot die omset van die betrokke onderneming kon toegeneem het. Omsetstyging kan dus gepaard gaan met 'n daling van die markaandeel. Die teenoorgestelde is soms ook waar, naamlik dat die markaandeel mag verbeter ten spyte van 'n daling in omset.

Die handhawing van 'n onderneming se markaandeel is egter 'n beter aanduiding van sukses as slegs 'n toename in omset. Die prysbepaling van goedere kan 'n groot invloed op die markaandeel van die onderneming uitoefen. Die ideale toestand vir 'n onderneming is dat sy aandeel in die mark jaarliks bevorder word.

3.3.3 Bestendige bemarkingsmengsel

Dit is belangrik dat die prysdoelwitte sal koördineer met die breë ondernemingsdoelwitte, en in besonder met die bemarkingsdoelwitte. Die prysbeleid van 'n onderneming moet dus verband hou met die ander elemente van die bemarkingsmengsel, soos byvoorbeeld die produk, die toerusting, advertensiebeleid, die beeld en die dienste van die onderneming. Klante sal byvoorbeeld moeilik aanvaar dat 'n onderneming 'n lae prysbeleid volg, selfs al is sy pryse laer as die van 'n mededinger, indien die betrokke onderneming meer dienste lewer, oor meer gesofistikeerde en moderner toerusting beskik en boonop meer korting toestaan.

'n Onderneming wat beplan om 'n relatiewe hoë prysbeleid te handhaaf, sal bereid moet wees om die regte atmosfeer in sy onderneming te skep, die regte tipe voorraad aan te bied, asook die geriewe en dienste aan klante te bied wat sodanige pryse vir potensiële klante aanvaarbaar sal maak. Pryse moet dus met die ander elemente van bemarking gekoördineer word om suksesvol te wees.

3.3.4 Winsmaksimalisering oor die langtermyn

Vir die voortbestaan van 'n onderneming is dit belangrik dat die prysbeleid op die langtermyn gerig sal wees. Een van 'n onderneming se doelwitte is om wins oor die langtermyn te maksimaliseer. Dit impliseer egter nie dat pryse noodwendig hoog moet wees nie. Wins is die resultaat van die verhouding tussen omset, pryse, koste van verkope en bedryfskoste. Soms sal hierdie faktore dui op 'n verhoging in omset, indien bestaande pryse verhoog word. Soms is dit moontlik dat wins verhoog kan word deur pryse te verminder. Indien prysvermindering sou lei tot 'n radikale styging in omset, terwyl aankope, en dus koste van verkope, asook bedryfskoste, in verhouding tot omset minder toeneem, sal 'n buitengewone styging in die netto wins ondervind word.

Maksimum wins impliseer ook nie dat elke item wat verkoop word 'n wins behoort te realiseer nie.¹⁹ Dit is eerder die totale wins van alle verkoopte produkte wat gemaksimaliseer moet word.

Alhoewel oordeelkundige prysbeleid noodsaaklik is vir winsmaksimalisering, is dit, soos reeds gemeld, nie so 'n eenvoudige taak nie. Howard²⁰ som dit goed op: "... to view pricing solely as a problem in the economics of price determination is to miss the flavor of the real pricing problem". 'n Prysheid gerig op die langtermyn is nietemin beter as geen prysbeleid.

19. Duncan, D.J., en Hermanson, R.H., *op.cit.*, p.80.

20. Howard, J.A., *Marketing management*. Richard. D. Irwin, Inc., Illinois, 1966, p.350.

3.4 ENKELE VORMS VAN PRYSBELEID

Alvorens aandag verleen kan word aan die faktore wat die prysbeleid van 'n onderneming mag beïnvloed, word daar kortliks enkele vorms van prysbeleid wat in die praktyk aangetref word, bespreek.

3.4.1 'n Eenprysbeleid

Hierdie vorm van prysbeleid word algemeen in kleinhandelsondernemings aangetref. Volgens Duncan en Hermanson²¹ word elke item te koop aangebied teen 'n vasgestelde verkoopprijs aan alle klante wat dieselfde hoeveelheid onder soortgelyke toestande koop. Ongeag wie dus die koper is, die verkoopprijs bly konstant.

Hierdie beleid bevorder klantevertroue aangesien daar geen diskriminasie teen enige persoon bestaan nie. Daarbenewens word ook heelwat tyd bespaar en word produktiwiteit aansienlik bevorder, aangesien onnodige prysbedinging uitgeskakel word. Aangesien verkooptransaksies aansienlik vergemaklik word, maak dit grootskaalse kleinhandelstransaksies soos wat algemeen in departementele- en groot kettingwinkels aangetref word, moontlik. Uit 'n bruto winsoogpunt beskou, setel die grootste voordeel seker daarin dat die winsgrens vooraf bepaal kan word, die toeslag daarvolgens bereken word en daar nie 'n moontlikheid van verdere prysvermindering, as gevolg van kortings, bestaan nie.

Volgens Duncan en Hollander²² is daar heelwat ondernemings wat, alhoewel hulle die eenprysbeleid toepas, nogtans afwykings ondervind. Personeelkorting is 'n algemene verskynsel. Sommige ondernemings gaan dikwels 'n spesiale ooreenkoms met organisasies, soos opvoedkundige of sportliggame aan om goedere teen spesiale pryse te voorsien. Aangesien 'n eenheidsprysbeleid normaalweg nie vir kortings van hierdie aard voorsiening maak nie, is dit nie bevorderlik vir 'n onderneming se bruto wins nie.

21. Duncan, D.J., en Hermanson, R.H., *op.cit.*, p.81.

22. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.396-397.

Sulke sporadiese korting verteenwoordig egter 'n klein persentasie van omset.²³ Bedinging met betrekking tot "inruiltoelaes" op duursame goedere, soos yskaste, radios, kameras en televisiestelle, is 'n veel ernstiger afwyking van die eenprysbeleid. Prysbedinging vind dikwels in die geval van duursame goedere plaas.

"Some merchants feel that such reductions are all right if they can be disguised."²⁴ Dit wil dus voorkom asof handelaars hierdie vorm van prysbedinging aanvaar, mits die indruk nie geskep word dat die onderneming "oop vir onderhandeling" is nie.

3.4.2 Veranderlike prysbeleid

Die veranderlike prysbeleid is die teenoorgestelde van die eenprysbeleid. "Under this policy the price paid by a customer at a given time for a certain item of merchandise is determined by a bargaining process between the customer and the retail salesperson".²⁵ Die omvang van die prys hang dus nou saam met die bedingingsmag van klante.

Die meerderheid klante verkies ondernemings waar pryse nie bepaal word deur bedingingsmag nie.²⁶ Vir die klant sowel as die onderneming hou 'n eenprysbeleid meer voordele in terme van tydbesparing in.

In die lig van die wyse waarop die prysbeleid van sommige Indiërsakemanne in Suid-Afrika soms funksioneer, wil dit voorkom asof hierdie betrokke prysbeleid as veranderlike prysbeleid beskou kan word. Pryse word op 'n betreklike hoë vlak vasgestel, terwyl die uiteindelijke finale verkoopprijs grootliks deur bedinging deur die koper bepaal word.

Uit 'n bruto winsoogpunt beskou, hou hierdie metode nie veel voordele vir ondernemings in nie, aangesien bruto winsbeheer geweldig

23. *Ibid.*, p.397.

24. *Ibid.*

25. *Barker, Clare. W., Anderson, Ira.D., en Butterworth, J.D., op.cit.*, p. 287.

26. *Ibid.*, p.288.

bemoeilik word. Dit kan alleenlik beheer word deur detail besonderhede van elke individuele transaksie aan te teken.

3.4.3 Prysreekse

Prysreeksbesluite behoort deel van 'n onderneming se prysbeleid en -strategie te vorm. Daar behoort dus reeds op 'n vroeë stadium in die bestaan van 'n onderneming besluit te word watter prysreekse in voorraad gehou gaan word. Dit wil sê, gaan daar gepoog word om "iets vir almal" in voorraad te hou, of sal die voorraad tot 'n sekere prysklas en kwaliteit beperk word?

Die meeste kleinhandelondernemings beskik dikwels nie oor die nodige ruimte, fondse of fasiliteite om 'n "iets vir almal"-beleid te volg nie. Die meeste ondernemings handhaaf ook nie 'n voldoende verkoopsvolume om verskeie "prys-gebaseerde"-afdelings te regverdig nie, "... and even large establishments find that an attempt to cover too extensive a range can give customers a confusing store image."²⁷ Gevolglik verkies die meeste ondernemings om op 'n beperkte prys- en kwaliteitreeks te konsentreer.

3.5 FAKTORE WAT PRYSBELEID BEÏNVLOED

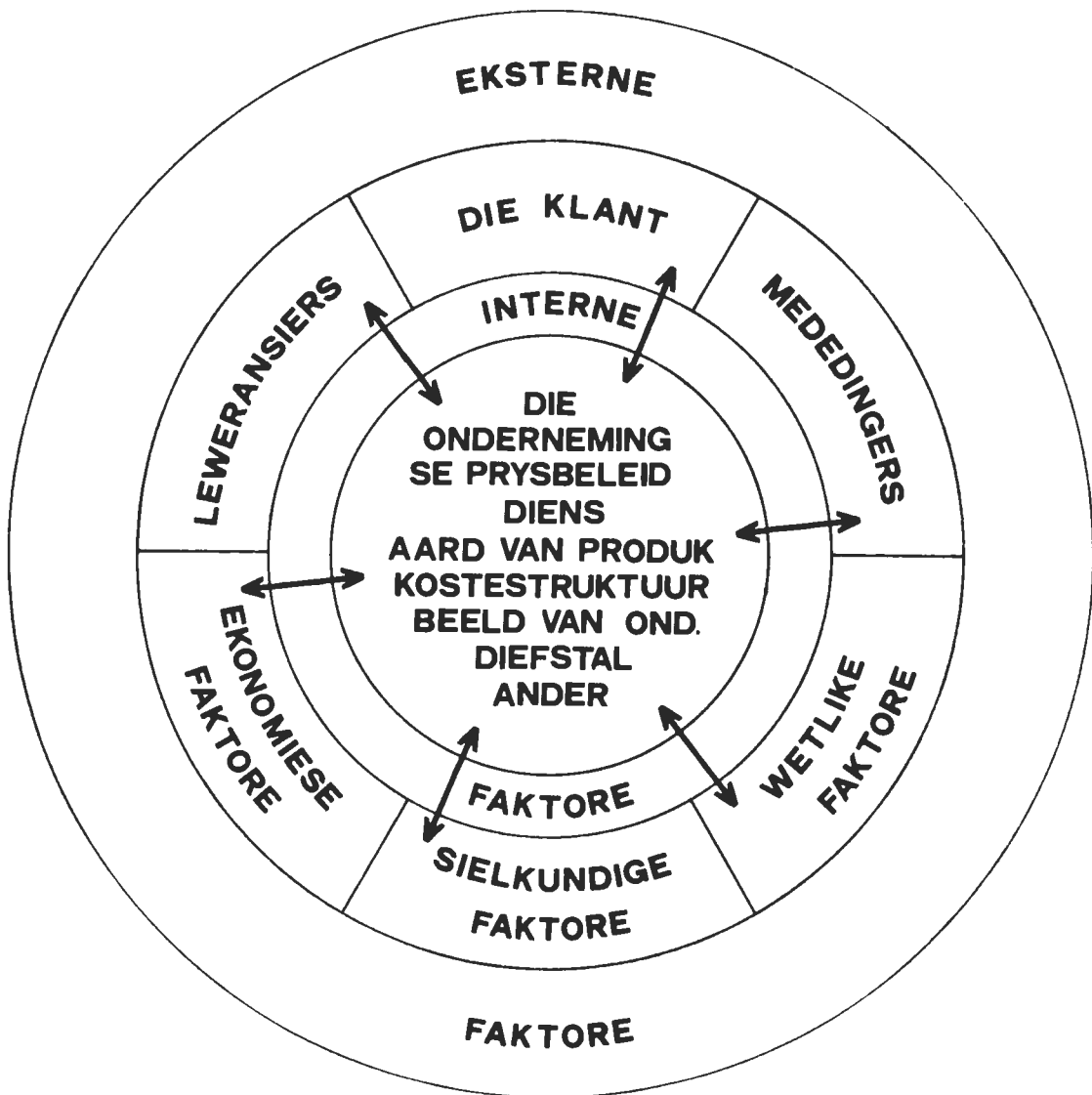
Benewens 'n deeglike beplande prysdoelwit en -strategie is dit wenslik dat die persoon wat in 'n kleinhandelonderneming die prysbesluite gaan neem, oor 'n grondige kennis van die magdom faktore wat prysbeleid en -besluite mag beïnvloed, sal beskik. Dit is wenslik, aangesien ondernemings op hulle prysbeleid staatmaak om nie slegs koste van verkope te verhaal en 'n bruto wins te realiseer nie, of uitgawes te kan vereffen en uiteindelik 'n netto wins te realiseer nie, maar ook om die langtermyn kontinuïteit van die onderneming te verseker.

Daar bestaan 'n groot interafhanklikheid tussen faktore wat prysbeleid beïnvloed, dit wil sê, 'n faktor wat as interne faktor beskou kan word, mag soms ook as 'n eksterne faktor geklassifiseer word. Nogtans kan die verskillende faktore uit 'n sisteembenaderingsoogpunt aan die hand van die volgende skematiese voorstelling bespreek word:

27. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.397.

SKEMA 3/1

VOORSTELLING VAN DIE FAKTORE WAT 'N ONDERNEMING
SE PRYSBELEID BEÏNVLOED UIT DIE OOGPUNT VAN DIE
SISTEEMBENADERING



3.5.1 Interne faktore

Interne faktore kan beskou word as faktore wat hulle oorsprong van binne die onderneming het, en waaroor ondernemings relatief baie beheer kan uitoefen. Interne faktore staan nie geïsoleerd van eksterne faktore nie, maar beide kan soos deur die pyltjies in skema 3/1 aangedui, wedersydse invloed op mekaar uitoefen.

3.5.1.1 Aard en eienskappe van produkte

Die prysbeleid wat deur kleinhandelondernemings gevolg gaan word, is grootliks afhanklik van die eienskappe van die produkte. Stapelgoedere wat byvoorbeeld nie onderworpe is aan modeveranderings of seisoensverliese nie, kan teen 'n laer toeslag verkoop word. Sommige voorraad kan weer swaar en groot wees en groot verkoop-, vloer- en bergingsoppervlakte vereis, wat hoër koste en dus hoër pryse impliseer. Alternatiewelik kan besondere personeel vereis word om die produkte van die hand te sit, wat noodwendig ook tot hoër pryse moet lei. Die volgende eienskappe van voorraad kan prysbeleid beïnvloed.

3.5.1.1.1 Hoë risikovoorraad

Hoë risikovoorraad is items wat as gevolg van hul bederfbaarheid, seisoenaard of modegebondenheid die risiko dra om prysvermindering te ondergaan, voordat die totale besending verkoop word.²⁸ Dit bring mee dat die toeslag op sulke goedere voldoende behoort te wees om vir die prysvermindering voorsiening te maak. Sulke voorrade kan gerieflikheidshalwe geklassifiseer word as mode-, seisoens-, en bederfbare produkte.

a. Modegoedere. Hoë-mode-damesuitrustings behoort aan hierdie groep. Produkte in hierdie groep is van so'n aard, dat dit blootgestel mag wees aan 'n prysvermindering selfs voordat die mode ten volle verander het. Slegs dan kan voorkom word dat onverkoopbare

28. *Pintel, G., en Diamond, J., Retailing. Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1977, p.164.*

items in voorraad is nadat die gewildheid van die produk afgeneem het. Daarbenewens is die prysvermindering van so'n aard, dat dit 'n ernstige, nadelige uitwerking op die uiteindelijke gerealiseerde bruto wins van die onderneming mag hê. Gevolglik is dit aanvaarde praktyk dat die aanvanklike toeslag van so'n aard behoort te wees dat dit vir hierdie toedrag van sake kompenseer.

b. Seisoensgoedere

Seisoensgoedere word gekenmerk deur die feit dat sodra die seisoen ten einde geloop het, omset van hierdie goedere sodanig daal, dat die onderneming slegs een van twee keuses het: die betrokke voorraad moet óf 'n drastiese prysvermindering ondergaan, óf die goedere moet in 'n stoorkamer geberg word tot die volgende seisoen aanbreek. Laasgenoemde alternatief impliseer egter dat kapitaal in voorraad onproduktief aangewend word, terwyl dit eerder in ander verkoopbare voorraad geïnvesteer kon word. Voorts beteken dit ook dat voorraad wat vir geruime tyd geberg was, met nuwe modelle of style moet meeding. Die voortdurende hantering bederf ook die voorkoms van die produkte wat geberg moet word.

Die logiese uitvloeisel van hierdie toedrag van sake is dat ondernemings verkies om sodanige voorraad drasties af te merk. Sulke prysverminderings geskied gewoonlik ook geruime tyd voor die seisoen ten einde loop. Met die aanvang van die seisoen word relatiewe hoë pryse gehef, wat 'n buffer bied vir prysverlagings wanneer die seisoen ten einde loop.

c. Bederfbare produkte

Volgens Pintel en Diamond is 'n bloemiste-onderneming se produkte hoegenaamd nie onderhewig aan prysverminderings nie. Sodra 'n roos verlep is, is dit onverkoopbaar en moet daarvan ontslae geraak word.²⁹ In die jongste tyd is dit egter veral by groter

29. *Ibid.*, p.164.

ondernemings (byvoorbeeld in Hipermarkte) 'n algemene verskynsel om blomme wat teen sluitingstyd nog nie verkoop is nie op 'n Saterdagoggend teen drasties verminderde pryse van die hand te sit. Ook hier word dit dus algemeen aangetref dat die onderneming se prysbeleid vir potensiële voorraadverliese en prysverminderingsvoorsiening maak. 'n Relatiewe hoë toeslagpersentasie is dus aan die orde van die dag.

'n Groente- en vrugtehandelaar, of 'n soortgelyke afdeling in 'n kleinhandelonderneming ervaar dikwels dieselfde probleem.

3.5.1.1.2 Hoë-kostevoorraad

Die aard van sommige voorraad dra dikwels by tot 'n abnormale hoë kostestruktuur.

a. Groot voorraad. In 'n kleinhandelonderneming vereis items soos meubels, as gevolg van hul grootte, buitengewone bergings- en verkoopvloerruimte, wat dikwels met hoër huurgeld gepaard gaan. 'n Redelike hoë toeslagpersentasie word gevolglik op hierdie tipe voorraad toegepas ten einde vir bykomende bedryfskoste in die vorm van verhoogde huurgeld, hoë hanteringskoste en buitengewone vraggeld en afleweringkoste te vergoed.

b. Waardevolle en besondere produkte. In Suid-Afrika word deur wetgewing³⁰ bepaal dat 'n wapenhandelaarslisensie behoudens ander voorskrifte, slegs toegestaan sal word indien die onderneming oor 'n goedgekeurde kluis wat aan sekere spesifikasies voldoen, beskik. Die aard van die betrokke spesifikasies veroorsaak dat die kluis besonder duur is. Normaalweg behoort die prysbeleid van wapens vir die betrokke koste te kompenseer. Kragtens die Wet op Prysbeheer³¹ is alle vuurwapens en ammunisie egter onderworpe aan prysbeheer, wat beteken dat 'n maksimum toeslag(50%) op sulke goedere van toepassing is. Tensy 'n wapenhandelaar of wapenafdeling binne 'n handelonderneming dus verseker is van 'n bevredigende aanvraag na die produk, mag die inkomste uit verkope, en meer

30. *Wapen en ammunisie wet (Artikel 19 van Wet 75 van 1969).*

31. *Wet op prysbeheer, 1964. (Wet 25 van 1964)*

spesifiek die bruto wins, nie voldoende wees om die buitengewoon hoë koste te dek nie.

Waardevolle juweliersware verg ook buitengewoon hoë koste. Nie alleen moet 'n spesiale kluis aangebring word om die ware oornag te huisves nie, maar die verkoop van sulke items verg ook buitengewone kundigheid. Versekeringskoste is gewoonlik ook hoër as normaal. Hierteenoor verg die aard van die produkte egter minder verkoopruimte, wat gevolglik laer huurgeld as normaalweg beteken. Al hierdie faktore moet by die berekening van toeslagpersentasies in ag geneem word.

c. Bedryfskoste. In hoofstuk twee³² is reeds aangetoon dat 'n onderneming se aanvanklike toeslagpersentasie onder andere ook voorsiening moet maak vir bedryfskoste. Dit is 'n alombekende feit dat kettingwinkels, veral in die voedselbedryf, oor die algemeen produkte teen laer pryse as onafhanklike kleinhandelondernemings kan aanbied. Duncan en Hollander³³ bevestig hierdie feit en voer aan dat dit hoofsaaklik toegeskryf kan word aan die relatiewe lae bedryfskoste van kettingondernemings. Hierdie stelling word onderskryf, maar moet gekorrigeer word deur te sê dat die kettingondernemings se bedryfskoste relatief laer is in verhouding tot omset. Dit bring gevolglik mee dat sulke ondernemings 'n laer bruto winsmarge hoef te realiseer ten einde te verseker dat koste gedek word.

d. Ander koste. Gillespie en Hecht³⁴ verwys na ander koste-aspekte wat van produk tot produk mag verskil. So mag sommige produkte ontvang, nagesien en sonder verdere aandag op rakke geplaas word in die oorspronklike verpakings. Hanteringskoste beloop dus 'n minimum.

Ander produkte daarenteen, moet uitgepak, nagesien, herverpak vir stoordoeleindes, weer verpak vir uitstaldoeleindes en moontlik her-

32. Sien p. 25.

33. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.415.

34. Gillespie, Karen.R., en Hecht, J.C., *op.cit.*, p.190.

verpak word met die oog op aflewering aan klante. Pryse van sulke produkte behoort dus vir hanteringskoste van hierdie aard voorsiening te maak.

3.5.1.2 Koste van verkope

'n Spesiale aanbieding deur 'n leweransier kan die prysbeleid van 'n onderneming beïnvloed. Dit is moontlik dat 'n relatiewe hoë toeslagpersentasie op sulke goedere toegepas word, terwyl die verkoopprijs steeds mededingend is. Die teenoorgestelde is egter ook waar. Goedere mag vir een of ander rede teen 'n hoër as normale aankoopprijs verkry word, wat gepaard kan gaan met 'n laer toeslagpersentasie ten einde die produkte teen 'n normale verkoopprijs van die hand te sit.

Bolen³⁵ wys daarop dat aangesien koste van verkope een metode is om die prys te bepaal, die totale koste van verkope, en nie slegs die faktuurprijs nie, by prysbesluite oorweeg moet word. Handels-, hoeveelheids-, kontant- en ander korting, sowel as werkkameruitgawes (verstellings en lê van matte) asook vervoerkoste, behoort by koste van verkope ingesluit te word. Hy stel die volgende formule voor:

$$\begin{aligned}
 (\text{Kosprijs van voorraad}) &= (\text{Faktuur Prijs}) - (\text{Handels, Hoeveelheid en ander korting}) - (\text{Kontant korting}) \\
 &+ (\text{Werkkameruitgawes}) + (\text{Vervoerkoste})
 \end{aligned}$$

Hierdie items verteenwoordig die tipiese veranderlikes wat koste van voorraad bepaal, en oefen gevolglik 'n invloed op die prysbeleid uit. Volgens Bolen³⁶ is insluiting van hierdie koste-items noodsaaklik in die berekening van ware koste van die artikel.

Hy dui verder op die toenemende koste van voorraadvervanging.

35. Bolen, W.H., *Contemporary retailing*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1978, p.208.

36. *Ibid.*, p.208.

Steeds toenemende aankooppryse, hoër vervoerkoste, minder korting (in sommige gevalle) en ander faktore, dra daartoe by dat verkooppryse wat op kosprys van die voorraad gebaseer is, voortdurend prysveranderings moet ondergaan, om by stygende koste aan te pas. Volgens hom is dit hierdie faktore wat daartoe bydra dat pryse van stadigbewegende items tot ses keer verander moet word voor die produk verkoop word. Indien pryse op die "kleinhandelswaarde" gebaseer was, sou dit nie nodig wees om die oorspronklike prys aan te pas om met veranderde koste tred te hou nie. Die handelaar behoort nie, en kan nie altyd, die koste van voorraad ignoreer nie. Sulke koste behoort egter volgens hom nie die enigste bepaler van prys te wees nie.

3.5.1.3 Beeld van die onderneming

Alle kopers is nie prysbewus nie.³⁷ Veral in die luukse mark slaag baie ondernemings daarin om klante te lok ten spyte van 'n relatiewe hoë toeslag. Die naam van 'n onderneming is dikwels van meer belang as die pryse wat gehef word. Klante is dikwels bereid om meer te betaal vir produkte in die lig van 'n besondere diens wat aangebied word, die wye verskeidenheid voorraad wat beskikbaar is, die besondere atmosfeer wat in die onderneming heers en verskeie ander faktore wat 'n onderneming uniek maak in vergelyking met sy mededingers.

Prestige-ondernemings, is ten spyte van die hoë toeslagpersentasies wat heers, nie noodwendig meer suksesvol as die teenoorgestelde eweknie, die sogenaamde diskonto-onderneming, nie. Die prestigefaktor noodsaak dikwels abnormale hoë bedryfskoste. Beter verkoopdiens beteken meer gesofistikeerde en meer bekwame personeel. Die onderneming se meubels, toerusting en uitstaleenhede is gewoonlik ook van 'n meer gesofistikeerde aard en dus duurder. Massa-uitverkopings kan afbreek doen aan die beeld van die onderneming, wat beteken dat meer subtile en duurder metodes gevind moet word om van stadig-bewegende voorraad ontslae te raak.

37. *Pintel, G., en Diamond, J., op.cit., p.167.*

Volgens Petrof³⁸ en andere is 'n gunstige prysbeeld voordelig vir 'n onderneming, aangesien klante meer positief optree deur nie net meer te koop nie, maar ook die onderneming se beeld deur mond-tot-mond-advertensie te bevorder. Sodoende word toenemend getroue klante gewerf.

3.5.1.4 Diensbeleid

'n Klein voorstedelike onderneming kan dikwels 'n hoër as normale toeslag handhaaf in die lig van die voordele en gerief wat dit aan klante bied. Parkeerruimte is gewoonlik voldoende, terwyl langer ure normaalweg by hierdie ondernemings geld.

Verstellings aan klerasie wat verkoop word, vorm dikwels deel van 'n kleinhandelonderneming se diensbeleid. Hierdie besondere diens is egter koste-intensief, en indien 'n verstellingsfooi nie in die geval van alle transaksies gehef word nie, behoort die koste van verstellings in die toeslagpersentasie van klerasie in berekening gebring te word. Die prysbeleid van die onderneming word gevolglik hierdeur beïnvloed.

Kleinhandelondernemings wat duursame goedere verkoop, aanvaar dikwels inruilings as gedeeltelike betaling vir goedere verkoop. Inruilgoedere hou dikwels nie verband met die inruilwaarde nie, gevolglik moet verkoopprijs van nuwe goedere vir hierdie tekortkominge kompenseer.

3.5.1.5 Gewoonte en tradisie

Sommige goedere mag gebruiklike, of gewoonteprijs,³⁹ hê. Dit kom voor in gevalle waar klante gewoon geraak het aan 'n besondere prys, en verwag om dit teen die betrokke prys in enige onderneming aan te tref. Dit is dikwels moeilik om 'n hoër prys vir sulke

38. Petrof, J.V., Carusone, P.S., McDavid, J.E., *op.cit.*, p.175.

39. Engels = Customary prices.

voorraad te hef, terwyl klante gewoonlik nie vermag om minder daarvoor te betaal nie.⁴⁰

'n Tipiese voorbeeld van produkte onderworpe aan gebruiklike pryse is lekkers. Terwyl pryse daarvan nie dikwels verandering ondergaan nie, word die grootte van 'n betrokke prysgroep dikwels aangepas. "In some cases, instead of varying the retail price of articles, changes are made in the quality or quantity offered at the customary price."⁴¹

Onder huidige toestande van voortdurende prysstygings, verloor gebruiklike pryse egter hulle normale invloed by klante sowel as ondernemings.

Tradisie speel ook 'n belangrike rol in die vorming van prysbeleid. Sommige goedere, soos manskoe, vereis volgens tradisie 'n hoër toeslagpersentasie as wat normaalweg die geval sou wees. Alhoewel manskoe feitlik as stapelgoedere⁴² beskou kan word, word daar dikwels 'n hoër, of minstens dieselfde toeslagpersentasie, as in die geval van dameskoe, wat veel meer mode- en seisoengebonde is, op manskoe toegepas.

3.5.1.6 Prysbeleid gebaseer op beoordeling van goedere

Die konsekwente toepassing van 'n vaste toeslagpersentasie op alle produkte word nie in alle ondernemings aangetref nie. Selfs binne afdelings kan die toeslagpersentasie verskil van produk tot produk. Dit is grootliks die oorsaak van 'n prysbeleid gebaseer "op gevoel", dit wil sê, sekere goedere word "beoordeel" en daarvolgens word 'n prys bepaal.

40. Hierdie faktore kan in die lig van bogenoemde ook as ekstern beskou word, aangesien dit deur klante bepaal word. Soos voorts aangetoon word, kan faktore binne die onderneming ook aanleiding tot gewoonte en tradisie gee, vandaar klassifisering as interne faktor.

41. Barker, Clare. W., Anderson, Ira. D., en Butterworth, J.D., op.cit., p.280.

42. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., op.cit., p.286., definieer stapelgoedere as volg: "Staples are items that sell relatively steadily and in relatively unchanged form from year to year."

Suksesvolle prysbepaling vereis dan ook in die lig van toenemende mededinging, 'n "gevoel" vir prysberekening.⁴³

Die persoon moet op hoogte wees met klante se bereidwilligheid om sekere pryse vir sekere produkte te betaal, en toeslagpersentasies en pryse daarvolgens bepaal. "In fact, there is frequently little relationship between the cost of an item and its customer appeal."⁴⁴ Dit is dus moontlik om in die lig hiervan pryse binne 'n gegewe minimum en maksimum vas te stel. Met inagneming van mededinging is dit dus moontlik om die uiteindelijke gerealiseerde bruto wins te verbeter, deur die toeslagpersentasie van sommige produkte bo die normale toeslag te bepaal. Per slot van sake is die algehele bruto winsprestasie, van die afdeling as 'n geheel, belangriker as prestasies van individuele produkte.

3.5.1.7 Verkoopbevorderingsaktiwiteite

Die prysbeleid van 'n onderneming kan aansienlik beïnvloed word deur die omvang van advertensie- en verkoopbevorderingsaksies. Hierdie aktiwiteite kan soms heelwat fondse verg, en dit mag in sommige ondernemings nodig wees om die koste, om klante na die onderneming te lok, by verkooppryse te voeg, deur 'n hoër toeslagpersentasie as normaalweg toe te pas.

Hierdeur wil egter nie te kenne gegee word dat die ondernemings wat die meeste fondse aan advertensie en reklame bestee, juis die hoogste toeslagpersentasie toepas nie. Inteendeel, die omgekeerde is dikwels waar. "Frequently the biggest promoters are those stores that depend upon small markups to increase their turnover and in this way pay for their promotional activities."⁴⁵

Wat die toeslagpersentasie dus ookal mag wees, is dit van belang dat voldoende voorsiening vir buitengewone verkoopbevorderingsaktiwiteite gemaak moet word. Hiermee word egter nie geïnsinueer dat elke produk, of elke afdeling, daardie besondere

43. Pintel, G., en Diamond, J., *op.cit.*, p.167.

44. *Ibid.*

45. *Ibid.*, p.166.

produk of afdeling se verkoopbevorderingskoste behoort te dek nie, maar eerder dat die totale toeslag sal bydra tot 'n uiteindelijke gerealiseerde bruto wins wat voldoende sal wees om, soos reeds genoem, die totale koste te dek, sowel as 'n bevredigende netto wins te verseker.

3.5.1.8 Nuwe afdelings en nuwe produkte

Relatiewe lae toeslagpersentasies is dikwels aan die orde van die dag, indien 'n nuwe afdeling in 'n onderneming geopen word. Die doel van hierdie beleid is om klante te lok, en so 'n veldtog gaan dikwels gepaard met spesiale aanbiedings soms na verwys as "openingsaanbiedinge." So 'n reëling is dikwels tydelik van aard en na 'n periode word normale toeslagpersentasies op alle produkte toegepas.

Nuwe, duursame produkte daarenteen, wat vir 'n eerste keer 'n verskyning op die mark maak, gaan dikwels gepaard met relatiewe hoë toeslagpersentasies. Items van hierdie aard is soms hoë risiko items aangesien die moontlikheid bestaan dat dit nie ten volle aanvaar kan word nie. Die vraag is dikwels aanvanklik ook hoër as die aanbod, wat gevolglik hoë pryse tot gevolg het. Voorts kan vervaardigers of leweransiers tydens die toetreestadium 'n monopolistiese situasie ondervind wat kan voortduur totdat mededingers tot die mark toetree, en die prys sodoende weer verlaag. Televisie, elektroniese horlosies en sakrekenaars kan as tipiese voorbeelde van sulke duursame produkte beskou word. Aanvanklike verkoopprijs was hoog, maar met verloop van tyd het die prys 'n drastiese vermindering ondergaan.

3.5.1.9 Voorraadomsetsnelheid⁴⁶

Die prysbeleid van toepassing op 'n betrokke produkgroep kan ook

46. Gillespie, Karen., en Hecht, J.C., op.cit., p.190, definieer voorraadomsetsnelheid soos volg: "Stock turnover, also called stock "turnover rate", is the number of times the average stock is sold during a given period of time in relationship to the sales for the same period".

afhanklik wees van die kleinhandelaar se beoordeling van die voorraadomsetsnelheid. 'n Relatiewe lae toeslag, mag hom in staat stel om so'n groot volume te verkoop, dat hy daarin slaag om 'n groter randwaardewins te realiseer as wat 'n hoër toeslag, gepaard met 'n laer volume, sou realiseer.⁴⁷

'n Onderneming wat daarin kan slaag om 'n hoër voorraadomsetsnelheid te handhaaf, kan 'n laer toeslag op voorraad toepas, aangesien 'n bruto wins gerealiseer word telkemaal wanneer die voorraad in kontant omskep word. Voorraadomsetsnelheid kan dus 'n belangrike invloed op die prysbeleid van 'n onderneming uitoefen.

3.5.1.10 Bevorderingsprysbeleid

Hierdie vorm van verkoopsbevordering behels gewoonlik die skenking van voorraad, premies⁴⁸ of kortingseëls,⁴⁹ en oefen 'n indirekte invloed op die prysbeleid van ondernemings uit. Daar is geen prysvermindering betrokke nie, maar daar word gepoog om klante meer te bied vir dieselfde prys. Volgens Petrof, Carusone en McDavid is hierdie vorm van verkoopbevordering besonder gewild.⁵⁰

Die effek van bevorderingspryse op die bruto en netto wins van 'n onderneming kan aan die hand van die volgende eenvoudige berekening ontleed word:

47. Duncan, D.J., en Hermanson, R.H., *op.cit.*, p.85.

48. Pintel, G., en Diamond, J., *op.cit.*, p.248. Hierin word premies beskou as die aanbieding van voorraad (wat nie normaalweg verkoop word nie) aan klante as 'n verkoopbevorderingstegniek.

49. *Ibid.*, p.248. Hierin word kortingseëls beskryf as seëls wat aan klante aangebied word tydens betaling van hulle voorraad, gewoonlik in verhouding tot hul aankope (tien seëls vir elke dollar aankope). Hierdie seëls word in boekies geplak wat deur die betrokke ondernemings voorsien word. 'n Katalogus waarin verskeie waardevolle produkte aangetoon word wat met 'n sekere hoeveelheid seëls bekom kan word, word ook aan klante oorhandig.

50. Petrof, J.V., Carusone, P.S., en McDavid, J.E., *op.cit.*, p.167.

BEREKENING 3/1 DIE EFFEK VAN PREMIES OF ANDER VORME
VAN BEVORDERINGSPRYSBELEID OP DIE BRUTO
EN NETTO WINS VAN 'N ONDERNEMING

	Voor bevordering	Na bevordering
Omset	100,000	120,000
MIN: Kosprys van verkope (85%)	<u>85,000</u>	<u>102,000</u>
Bruto wins (15%)	15,000	18,000
MIN: Bedryfskoste	10,000	10,000
MIN: Koste van premie (2%)	<u>-</u>	<u>2,400</u>
Wins voor belasting	<u>5,000</u>	<u>5,600</u>

(Bron: Petrof, J.V., Carusone, P.S., en McDavid, J.E.,
*Small business management. Concepts and techniques
for improving decision.* McGraw-Hill Book Co., New
York, 1972, p.167.

In die bogenoemde voorbeeld kon die onderneming daarin slaag om die omset met 20 persent te laat toeneem na R120,000. Die bruto winspersentasie bly onveranderd, wat bruto wins met R3,000 laat toeneem na R18,000. Daar word aanvaar dat bedryfskoste onveranderd bly. Die koste verbonde aan die premie beloop 2 persent van verkope en word in dieselfde lig as 'n koste beskou. Dit laat 'n netto wins van R5,600, wat 'n styging van R600 of 12 persent inpliseer.

Hieruit kan afgelei word dat 'n styging in netto wins afhanklik is van twee faktore: eerstens moet 'n redelike omsetgroei ondervind word en tweedens moet die omsetgroei gehandhaaf word, sonder 'n dienooreenkomstige styging in bedryfskoste.

Verkoopbevorderingsaksies van hierdie aard moet dus deeglike ooreweging geniet voor dit aangepak word. 'n Skerp styging in bedryfskoste as gevolg van die toename in omset, (hoër verpakkingskoste, drukwerk en skryfbehoeftes, meer personeel en ander koste items), kan daartoe lei dat 'n onderneming se wins in 'n verlies omskep word. Die moontlike bykomende inkomste van 'n program van hierdie aard moet dus deeglik teen die bykomende uitgawes opgeweeg word.

3.5.1.11 Kortingbeleid

Soos in die vorige geval van bevorderingpryse is die doel van korting om verkope te stimuleer. Hierdie vorm van prysbeleid word deur talle ondernemings in sy uiterste vorm benut. "While prestige stores and neighbourhood stores fight price competition by offering 'label-appeal' and special services, the discounter finds himself squarely in the centre of the price battle, and that is exactly where he wants to be."⁵¹ Diskonto-ondernemings beskou prys by uitstek as die belangrikste element van bemarking. Daar word van die standpunt uitgegaan dat as die prys voordelig is, die klant sal koop. Hoë volume omset sal dus kompenseer vir die relatiewe lae bruto wins. Alle bedryfskoste met uitsondering van advertensies word gewoonlik tot 'n minimum beperk. Diskonto-ondernemings word verder gekenmerk deur die minimum duur toerusting, terwyl slegs die noodsaaklikste dienste gelewer word.

Soos in die geval van bevorderingsaksies deur middel van bevorderingspryse, sal die sukses van 'n kortingbeleid bepaal word deur die toename in omset wat ondervind word, die effek van korting toegestaan op die bruto wins, asook die toename in omset. Ook in hierdie geval moet potensiële koste en inkomste deeglik teen mekaar opgeweg word.

3.5.1.12 Winkeldiefstal en voorraadverliese

Winkeldiefstal en voorraadverliese het in die jongste jare teen 'n verontrustende tempo toegeneem. Dit neem steeds toe ten spyte van aansienlike toename in sekuriteitsmaatreëls.⁵²

In die lig van hierdie toedrag van sake moet ondernemings verseker dat toeslagpersentasies vir sowel buitengewone verliese van hierdie aard, as sekuriteitskoste voorsiening maak. Hierdie aspekte word later weer in hierdie studie behandel.

51. *Pintel, G., en Diamond, J., op.cit., p.168.*

52. *Ibid., p.169.*

3.5.2 Eksterne faktore

Verskeie interne faktore wat reeds bespreek is, kan waarskynlik ook as eksterne faktore beskou word. So kan geredeneer word dat winkeldiefstal ook 'n eksterne faktor is. Eie aan die sisteembenadering, funksioneer die sisteme nie onafhanklik van mekaar nie, maar is daar 'n interafhanklikheid en 'n wisselwerking tussen sisteme te bespeur. So sal eksterne sisteme 'n sterk invloed op interne sisteme uitoefen, terwyl die interne sisteme, in hierdie besondere geval faktore, 'n invloed op die eksterne sisteme, dus die onderneming se omgewing kan uitoefen. Die onderneming se prysbeleid kan dus 'n wesenlike invloed op klante, mededingers, leweransiers, of ander sisteme in die omgewing uitoefen.

3.5.2.1 Mededinging

Havenga⁵³ onderskei twee basiese tipes mededinging, naamlik nie-prysmededinging en prysmededinging. Hy wys egter ook daarop dat dit nie moontlik is om 'n spesifieke onderskeid tussen prys- en nie-prysmededinging te trek nie. Terwyl institusionele reklame sonder twyfel 'n vorm van nie-prysmededinging is, is dit veel moeiliker om 'n begrip soos leierprysbeleid as een van die twee te klassifiseer. Hy wys verder daarop dat prysmededinging steeds 'n belangrike wapen van kleinhandelaars bly, ten spyte van sommige skrywers se gevoel dat dit in die jongste tyd in belangrikheid afgeneem het.

Bolen⁵⁴ spreek hom ook hieroor uit en sê dat prys, van al die maatstawwe van vergelyking deur klante, steeds die gewildste blyk te wees.

Dit beteken nie dat 'n onderneming moet poog om in alle opsigte goedkoper as mededingers te wees nie. Die nie-prysmededingingsfaktore waarna Havenga verwys, speel ook 'n belangrike rol. 'n

53. Havenga, J.J.D., *Retailing: Competition and trade practices*. A.W. Sijthoff-Leiden, 1973, p.74.

54. Bolen, W.H., *op.cit.*, p.205.

Aangename persoonlikheid, hoflikheid, betroubare diens, 'n aantreklike onderneming, of 'n sterk persoonlike belangstelling in sake van gemeenskaplike belang, vorm dikwels die basis vir klante se keuse.⁵⁵ Klante toon 'n voorkeur vir ondernemings waar hulle persoonlik by name aangespreek word.

Volgens Duncan en Hollander⁵⁶ behels die mees basiese prysbesluite wat kleinhandelondernemings moet neem, die verhouding tussen eie pryse en die van mededingers. In hierdie verband moet 'n onderneming besluit of hy sy pryse onder, gelyk met, of hoër as mededingers gaan stel.

Baie kleinhandelondernemings neig om hulle pryse so na as moontlik aan die van hul hoof-mededingers te bepaal.⁵⁷ Die meerderheid kleinhandelondernemings beskou handelaars van dieselfde aard en tipe as hoof-mededingers. 'n Klein, onafhanklike kruideniersonderneming sal dus gewoonlik ander nabygeleë, onafhanklike kruideniersondernemings as direkte mededingers beskou; eerder as groot kruideniers-kettinggroepe. Verder sal kleinhandelondernemings wat 'n wye verskeidenheid geriefsgoedere en alledaagse goedere in voorraad hou, nie poog om item vir item met mededingers te kompeteer nie. Hulle aanvaar dat hulle pryse soms hoër, soms laer as die van mededingers sal wees, en is meer besorg oor die algemene prysbeeld van die onderneming.⁵⁸

Hierteenoor ag verskeie kleinhandelondernemings wat handeldryf in nie-alledaagse benodighede,⁵⁹ item vir item prysvergelykings as van die grootste belang.⁶⁰ Die indiensneming van personeel, met die oog op vergelykingsinkope,⁶¹ is 'n algemene verskynsel by groot departementele

55. Petrof, J.V., Carusone, P.S., en McDavid, J.E., *op.cit.*, p.173.

56. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.400.

57. *Ibid.*

58. *Ibid.*

59. Engels = Shopping goods. In Pintel, G., en Diamond, J. *op.cit.*, p.55, word "shopping goods" beskryf as "... those that require more careful consideration, such as clothing and furniture ..."

60. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.400.

61. Engels = Comparison shopping.

ondernemings en groot spesialiteitswinkels. Verskeie afdelingswinkels laat selfs afdelings teen 'n verlies funksioneer ten einde omset te stimuleer en mededinging van diskonto-ondernemings die hoof te bied.

Die mededinging op prysbeleid word beklemtoon deur ondernemings wat selfs sover gaan om landwyd te adverteer dat hulle bereid is om die verskil in kontant uit te betaal, indien hulle pryse hoër as die van enige mededinger sou wees. Indien die prysverskil 'n sekere perk oorskry, word selfs 'n geskenk aangebied.⁶²

a. Pryse laer as die van mededingers

Baie ondernemings se prysbeleid is daarop gerig om nie net mededingers se pryse te ewenaar nie, maar selfs laer pryse te handhaaf. Verskeie kettingwinkels, posbestellingsondernemings en diskonto-ondernemings se prysbeleid is hoofsaaklik gekonsentreer op hoë volume-omset.

Ondernemings van hierdie aard word gewoonlik gekenmerk deur spesifieke eienskappe. Aangesien hulle voorrade teen minimum pryse moet bekom, staan hulle dikwels bekend as "onverbiddelike" kopers. Daar word dikwels met relatiewe goedkoop fisiese fasiliteite gefungeer, terwyl dienste slegs die absolute minimum behels. Voorraad word dikwels beperk tot vinnig-bewegende items. Selfbedienings- of semi-selfbedieningstegnieke van verkope word oorwegend toegepas, terwyl kredietfasiliteite óf heeltemal uitgeskakel, óf tot 'n minimum beperk word. Spesiale aanbiedinge vervul 'n belangrike funksie om die beeld van lae pryse, verder te beklemtoon.

Deur eie handelsmerke te koop aan te bied, kan mededinging in 'n mate beperk word. Kleinhandelondernemings wat gewoonlik 'n lae volume omset handhaaf, is egter nie in dieselfde voordelige posisie as kettinggroepe wat dikwels in staat is om eie handelsmerke⁶³ te ontwikkel nie. Verskeie inkooporganisasies het egter met verloop

62. Vergelyk "Dions Discount Stores" se advertensie veldtog wat tans (Augustus 1979) landwyd deur middel van radio as media gevoer word.

63. Vergelyk Pot'O Gold (O.K. Bazaars), Checkers (Checkers Groep) en Princess (Woolworths).

van tyd in Suid-Afrika ontwikkel, wat hulle ten doel stel om produkte met 'n nasionale handelsmerk, teen mededingende pryse aan onafhanklike kleinhandelondernemings te voorsien.⁶⁴

Produkte met 'n eie handelsmerk is nie aan dieselfde mate van prysvergelykings blootgestel as konvensionele produkte nie. Hierdeur word nie te kenne gegee dat eie handelsmerke ondernemings in staat stel om pryse, en dus wins, te maksimaliseer ten koste van verbruikers nie. Inteendeel, weens die volume-omset van eie handelsmerkprodukte kan dit dikwels mededingend aangebied word. "Since private brands are sold in large quantities and require no manufacturers' advertising, the retailer is able to buy the goods more inexpensively than standard brands."⁶⁵

Ondernemings wat 'n beleid van lae-pryse wil handhaaf, moet dus alle ander aspekte van die onderneming met hierdie beeld sinkroniseer. Dit is van die grootste belang dat bedryfskoste aangepas word met die oog op prysvermindering. Die omvang van wins sal afhang van die sukses om koste drasties te besnoei, sonder om omset in te boet.

Die resultaat van drastiese prysvermindering deur ondernemings is dikwels katastrofies en tot nadeel van almal wat aan die prysvermindering deelneem. Sogenaamde prysoorloë is dikwels die gevolg van sulke optredes. Ondernemings verminder voortdurend pryse met die oog daarop om mededingers se klante te lok. Vinnigbewegende items, soos melk, sigarette, brood en botter word dikwels in die stryd aangewend.

64. *Vergelyk die Spar organisasie wat reeds in Suid-Afrika, asook in 16 Wes-Europese lande, produkte aan sowat 250 voorraadhuise en 35,000 onafhanklike kleinhandelaars voorsien. Hierdie organisasie is in 1932 gestig en fungeer reeds op 'n internasionale basis. Sentrakoop is 'n soortgelyke organisasie wat produkte onder die handelsmerk "Sentra" aan handelaars bemark sedert 1964.*

65. *Pintel, G., en Diamond, J., op.cit., p.163.*

Prysoorloë word om verskeie redes, en op verskillende wyses, beëindig. Wat ookal die eindresultaat van 'n prysoorlog, dit hou selde vir ondernemings enige noemenswaardige voordele in.

Die nadelige invloed van prysvermindering wat aanleiding tot 'n prysoorlog gee, kan die beste aan die hand van 'n berekening waargeneem word. In berekening 3/2 word twee situasies vergelyk.

BEREKENING 3/2 DIE RESULTAAT VAN PRYSVERMINDERING OP DIE
WINSGEWENDHEID VAN 'N ONDERNEMING

	Voor prys- vermindering	Na prys- vermindering
Bruto omset	100,000	100,000
MIN: Prysvermindering (Korting) ^a	<u> </u>	<u>10,000</u>
Netto verkope	100,000	90,000
MIN: Koste van verkope ^b	<u>75,000</u>	<u>75,000</u>
Bruto wins	25,000	15,000
MIN: Bedryfskoste ^c	<u>18,000</u>	<u>18,000</u>
Netto wins / (verlies)	7,000	(3,000)

- a: Die prysvermindering word as korting beskou, gevolglik word bruto verkope daarmee verminder.
- b. Dit is moontlik dat aankope in verhouding tot omset kan verminder as gevolg van beter bedingingsmag wat aan hoër omset toegeskryf kan word. Hierdie aspek is egter nie in berekening gebring nie, aangesien
- c. bedryfskoste ook behoort toe te neem in die lig van die toename in omset.

In die voorbeeld word aanvaar dat eenheidsverkope nie toegeneem het nie, aangesien mededingers spoedig ook hul pryse verlaag het. As gevolg van korting het die bruto wins aansienlik gedaal. Aangesien bedryfskoste konstant bly, word 'n netto verlies gerealiseer.

Met behulp van 'n verdere berekening kan daar nou bepaal word met hoeveel omset (persentasie-gewys en in randwaarde) moet toeneem ten einde steeds 'n netto wins van R7,000 te realiseer. 'n Toeslagpersentasie van 20 persent van kosprys en 'n bruto winspersentasie van 16,6 persent geld steeds.

BEREKENING 3/3 BEREKENING VAN TOENAME IN OMSET TEN
EINDE DIESELFDE WINS AS VOOR PRYSOORLOG
TE REALISEER

Netto wins verlang	:	R 7,000
Bedryfskoste	:	R <u>18,000</u>
<u>dus:</u> Bruto wins verlang	:	R 25,000
<u>dus:</u> Koste van verkope ^a	:	R125,000
<u>dus:</u> Netto verkope ^b	:	R150,000
<u>dus:</u> Kortings 10%	:	R 16,667
<u>dus:</u> Bruto verkope ^c	:	R166,667

$$\begin{aligned}
 \text{a. Koste van verkope} &= \frac{\text{Bruto wins} \times 100}{\text{Toeslag}} \\
 &= \frac{25,000 \times 100}{20} \\
 &= R125,000 \\
 \\
 \text{b. Netto verkope} &= \text{Koste van verkope} + \text{bruto wins} \\
 &= R125,000 + R25,000 \\
 &= R150,000 \\
 \\
 \text{c. Bruto verkope} &= \frac{\text{Netto verkope} \times 100}{90} \\
 &= \frac{150,000 \times 100}{90} \\
 &= R166,667
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{of} &= \frac{\text{Bruto wins (Randwaarde)} \times 100}{\text{Bruto wins persentasie}} \\
 &= \frac{25,000 \times 100}{15} \\
 &= \text{R166,667}
 \end{aligned}$$

Die berekening toon dat omset 'n toename van 66,7 persent, of R66,667, moet ondergaan ten einde dieselfde netto wins (R7000) as voor die prysvermindering te realiseer. Die moontlike hoër inkomste, as gevolg van laer aankooppryse, behoort geneutraliseer te word deur die kostestygings in die vorm van bykomende personeel, verpakkingsmateriaal, vervoer, versekering en ander koste, wat in verhouding tot omset behoort te styg.

Die negatiewe uitwerking van prysoorloë op die winsgewendheid van 'n onderneming word beklemtoon in 'n artikel, waarin die resultate van 'n groot kruideniersonderneming in Brittanje bespreek word. Aggressiewe verkoopbevorderingsaksie genaamd "Operation Checkout" is in die vorm van 'n prysoorlog geloods. "Although they disclosed an anticipated rise in turnover (43 percent since Operation Checkout began), the company in fact suffered a 5 percent fall in pre-tax profits, from £30,18m in 1976 to £28,56m in the year ended February 1978."⁶⁶ Verder word ook verklaar: "Certainly the effect of the sudden increase in turnover on Tesco's distribution system was dramatic, the company came near to breakdown."⁶⁶

Ten spyte van die feit dat die onderneming daarin kon slaag om sy markaandeel van 7,9 persent tot 12 persent te vergroot, blyk dit nogtans uit die artikel dat die mededingers meer suksesvol uit die stryd getree het. Ten einde wins weer te normaliseer, sal die

66. Anon. *Price cutting: The ever-widening ripples. (In Retail and distribution management. 6:4. July/August 1978.) Hierin word die resultate van die onderneming Tesco Ltd., bespreek.*

onderneming pryse moet aanpas, wat mag beteken dat die onderneming opnuut sy markaandeel kan verloor.

Ondernemings wat dit oorweeg om pryse te verminder, moet dus deeglik rekening hou met die invloed van so'n stap op omset, bruto wins, bedryfskoste en uiteindelik netto wins.

b. Pryse hoër as die van mededingers

Sommige ondernemings gaan van die standpunt uit dat daar verskeie nie-prys-oorwegings is wat klante in hul keuse van 'n onderneming sal beïnvloed. Volgens Duncan en Hollander⁶⁷ kan 'n kleinhandelonderneming ten spyte van 'n relatiewe hoë prysbeleid suksesvol bedryf word, indien hulle in staat is om van die volgende dienste te bied:

i) Bevredigende diens: Talle klante is bereid om meer vir 'n produk te betaal, mits die onderneming sekere unieke dienste lewer wat nie elders aangetref word nie. Voorbeelde van sulke dienste sluit in: hulpvaardige persoonlike aandag, aflewering, kredietfasiliteite, terugsendingsbeleid,⁶⁸ luukse aanbieding van produkte, flinke diens en kennis van produkte.

ii) Prestige: Ondernemings wat histories die standaard bepaal het van kwaliteitgoedere in 'n betrokke gemeenskap, geniet gewoonlik hoë aansien by klante. Ondernemings van hierdie aard is gewoonlik in staat om hoër pryse as mededingers te handhaaf. Klante geniet dit gewoonlik om hulle met hierdie tipe ondernemings te assosieer.

iii) Gerieflike ligging: Klante is dikwels bereid om 'n sogenaamde "premieprys" by ondernemings wat goed geleë is, te betaal. Voorstedelike sentrums is dikwels duurder as groot, sentrale inkoopstruums en diskonto-ondernemings. Veral in die huidige toestand van brandstoftekorte mag ligging steeds belangriker word.

67. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.402.

68. Volgens 'n terugsendingsbeleid kan klante goedere of vir ander goedere of vir kontant omruil, indien hulle nie tevrede is nie.

iv) Ondernemings wat langer ure as mededingers handhaaf, en gevolglik ná "normale tyd" klante bedien, kan 'n hoër prysbeleid as mededingers handhaaf. Hierdie diens word gewoonlik deur sogenaamde "geriefswinkels" gelewer. Ten spyte van 'n relatiewe hoë toeslag, handhaaf hierdie ondernemings dikwels 'n lae volume-omset; gevolglik realiseer hierdie ondernemings gewoonlik nie buitensporige bruto wins nie.

v) Eksklusiewe voorraad: Deur middel van onderhandelings met vervaardigers kan ondernemings die eksklusiwiteit van sommige handelsmerke, of selfs besondere produkte, bekom. Hierdeur kan prysmededinging grootliks beperk word, aangesien dit vir klante moeilik is om pryse te vergelyk. Onderhandelings van hierdie aard is binne die bereik van kleiner kleinhandelondernemings, sowel as die van groter ondernemings.⁶⁹

3.5.2.2 Klante- en verbruikersvoorkeure

Verbruikersvoorkeure is 'n verdere eksterne faktor wat prysbeleid mag beïnvloed.⁷⁰ Die begeerte van klante vir besondere produkte kan die prysbeleid wesenlik beïnvloed.

3.5.2.3 Elastisiteit van die vraag

Daar is reeds vroeër verwys na die pryselastisiteit van vraag.⁷¹ Gevolglik word hier slegs kortliks verwys na die invloed van elastisiteit en onelastisiteit van die vraag op die bepaling van 'n toepaslike prysbeleid.

Aangesien die kleinhandelondernemer se doelwit die maksimum opbrengs is, is hy nie slegs geïnteresseerd in die prys per eenheid nie, maar ook in die moontlike omset per eenheid, teen die verskillende pryse per eenheid. Indien daar soveel meer van die artikel teen die laer prys verkoop is dat daar 'n toename in die randwaarde van omset ondervind is, word verwys na 'n elastiese vraag. In die geval van 'n onelastiese vraag, sou die laer prys 'n afname in die totale randwaarde van omset tot gevolg hê.

69. Pintel, G., en Diamond, J., *op.cit.*, p.163.

70. Bodle, Yvonne. G., en Corey, J.A., *Retail selling*. McGraw-Hill Book Co., New York, 1972, p.383.

71. Sien p. 43.

Met betrekking tot die bepaling van 'n toepaslike prysbeleid, oorweeg die kleinhandelondernemer dus nie net die potensiële omsetvolume nie, maar ook die potensiële randwaarde van bruto wins en bedryfskoste.

3.5.2.4 Leweransiers

Leweransiers, soos klante, kan as een van die sisteme in die omgewing van die onderneming beskou word wat 'n invloed op die prysbeleid kan uitoefen.

a. Aanbevole kleinhandelspryse

Aanbevole kleinhandelspryse deur vervaardigers, of groothandelaars, kan as die mees direkte vorm van beïnvloeding van die prysbeleid beskou word. Die doel van vervaardigers met aanbevole pryse is dikwels om die kwaliteitsbeeld van hul produkte enersyds, en bruto winsmarges van kleinhandelondernemings andersyds, te beskerm. Die aard van die produkte, naamlik of dit geriefs-, nie alledaagse of spesialiteitsvoorraad is, sal 'n aansienlike invloed op die prysbeleid uitoefen.

In die praktyk word dikwels ook na aanbevole leweransierspryse as kataloguspryse verwys.⁷² Soms is sulke kataloguspryse onderhewig aan korting, wat gewoonlik as handelskorting bekend staan. Handelskorting word gewoonlik uitgedruk in terme soos "katalogusprys min 40%," of "katalogusprys min 40%, min 5%". In laasgenoemde geval impliseer dit nie 'n korting van 40 persent plus 5 persent of 45 persent nie, maar eerder katalogusprys min 40 persent, min 5 persent van die oorblywende bedrag.

b. Verhouding met vervaardiger

Groothandelaars se verhouding met vervaardigers, kan ook 'n invloed op die kleinhandelaar se prysbeleid hê. Die doelwitte van vervaardigers is gewoonlik om maksimum samewerking van groothandelaars te

72. *Engels = List price.*

bewerkstellig, laasgenoemde se beeld met die betrokke produkte te versoen, en maksimum markdekking te verseker.⁷³ Die aard van die prys sal bepaal in hoe 'n mate vervaardigers in hulle doel gaan slaag. Deur eksklusiewe regte aan 'n spesifieke groothandelaar toe te ken, word hy in 'n posisie gestel wat hom bevry van sterk mededinging, wat 'n verdere invloed op die kleinhandelaar se prys kan uitoefen.

c. Industriële praktyk

Die gewoontes van die meerderheid kleinhandelondernemings, in 'n betrokke bedryf, kan dikwels 'n noemenswaardige invloed op die prysbeleid van die individuele onderneming uitoefen. Dit word onderskei van gebruiklike pryse wat reeds bespreek is⁷⁴ en wat betrekking het op pryse waaraan klante gewoon gewoond geraak het.

3.5.2.5 Konjunkturfase en ekonomiese klimaat

Dit is belangrik dat daar kennis geneem word van die teoretiese uitwerking van konjunkturgolwe op prysvorming. Tydens 'n opwaartse konjunktuummeswaai, styg die vraag na 'n produk vinniger as die koste van ondernemings. Hierdie periode kan dus deur ondernemers benut word met die oog op winsmaksimalisering.

Gedurende 'n tydperk van afwaartse konjunktuummeswaai raak kopers egter meer prysbewus. Ten einde pryse tydens hierdie periode tot 'n minimum te beperk, moet koste so laag as moontlik gehou word. In die geval van duursame goedere sal prysvermindering egter 'n geringe uitwerking op omsetvolume hê, aangesien produkte van hierdie aard in tye van onsekerheid, selde aangekoop word.⁷⁵

73. Petrof, J.V., Carusone, P.S., en McDavid, J.E., *op.cit.*, p. 169.

74. Sien p. 60. (Ook na verwys as gewoontepryse).

75. Petrof, J.V., Carusone, P.S., en McDavid, J.E., *op.cit.*, p. 168.

Inflasionistiese toestande heers reeds 'n aantal dekades in feitlik alle dele van die wêreld. Sedert die begin van die huidige dekade het die omvang daarvan skerp toegeneem, en veral sedert die helfte van die dekade het koste- en prysstygings 'n aanvaarde alledaagse verskynsel geword. Hierdie toestande plaas buitengewone druk op ondernemings, nie net met betrekking tot die bepaling van 'n geskikte prysbeleid nie, maar ook met betrekking tot die vervanging van verkoopte goedere. In die lig van hierdie feite het inflasieboekhouding 'n aktuele saak geword wat toenemend aandag geniet.

3.5.2.6 Sielkundige faktore

Volgens Petrof, Carusone en McDavid word menslike gedrag grootliks beïnvloed deur suiwer sielkundige faktore wat geen verband hou met ekonomiese of rasionele optrede nie.⁷⁶

Aangesien elke klein sakeman sy prysbeleid op aannames met betrekking tot menslike gedrag baseer, en die meeste van hierdie aannames van sielkundige aard is, is dit noodsaaklik dat die sakeman vertrouwd sal wees met sekere sielkundige aspekte van prysvorming ten einde sy onderneming suksesvol te bedryf.⁷⁷

3.5.2.6.1 Prysklasse⁷⁸

Prysklasse behels die groepering van 'n verskeidenheid van voorraad in 'n besondere prysgroep. So kan mansdasse byvoorbeeld geklassifiseer en verkoop word in prysklasse van R2,50, R3,50 en R5,00. Prysklasse is hoofsaaklik op sielkundige oorwegings gebaseer. Veral in die geval van nie-alledaagse benodigdhede verkies klante 'n wye verskeidenheid goedere. Klein prysverskille gee egter aanleiding tot verwarring. Deur die hoeveelheid prysklasse te beperk, word verwarring grootliks verminder.

76. *Ibid.*, p.170

77. *Ibid.*

78. *Engels = Price lines.*

Hierdie vorm van prysbeleid skep egter probleme in tye van voortdurende prysveranderings. Veral gedurende die verwarrende tydperk van gekombineerde inflasie, sowel as resessietoestande wat teen die middel van die huidige dekade geheers het, is aansienlike probleme ondervind.⁷⁹

Nietemin bied die gebruik van prysklasse, volgens Bolen,⁸⁰ verskeie voordele:

i) Die besluitnemingsproses word vir klante vereenvoudig. Dit het 'n sielkundige uitwerking, aangesien klante nie verwar word deur 'n magdom van pryskeuses nie.

ii) Verkooppersoneel se taak word aansienlik vergemaklik. Verkooppersoneel kan met meer vertroue optree en ook met groter gemak aanbevelings aan klante doen. Aankoopbeplanning kan ook hierdeur vereenvoudig word.

iii) Advertensies en verkoopbevorderingsaksies is meer effektief. Die trefkrag is byvoorbeeld groter indien alle skoene in 'n besondere prysklas teen 'n spesiale prys aangebied word.

iv) Meer diepte en 'n beter verskeidenheid word moontlik gemaak. Deur drie prysklasse in stede van driehonderd pryse te onderskei, is groter konsentrasie op die optimale verskeidenheid voorraad moontlik.

v) Deur middel van prysklasse word klante gedwing om 'n hoër kwaliteit teen 'n hoër prys te koop, indien laer kwaliteit nie aan die vereistes voldoen nie. Bolen verwys hierna as "trading-up".⁸¹

79. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.399.

80. Bolen, W.H., *op.cit.*, p.209.

81. *Ibid.*

Prysklasse hou egter ook sekere nadele in:

i) Prysvermindering word deur prysklasse bemoeilik. Deur slegs die prys van een artikel te verminder, word die balans tussen die artikels versteur.

ii) Te min prysklasse mag die indruk van 'n ontoereikende aanbieding skep. Dit mag bots met die beeld van 'n "wye keuse" wat die onderneming poog om uit te dra.

Duncan en Hollander⁸² dui ook verdere nadele van prysklasse aan:

iii) Prysklasse beperk die aankoper van voorraad se keuse in 'n onderneming.

iv) Die onderneming se vermoëns om mededingend op die gebied van prys te wees, word beperk.

v) Die moontlikheid bestaan dat die aandag van klante op prys eerder as op voorraad en kwaliteit gevestig kan word.

Aangesien geen eenvormige toeslagbeleid gevolg word nie, kan bruto winsbeheer aansienlik bemoeilik word.

Nietemin het die voordele wat uit prysklasse spruit, tot die toenemende gebruik daarvan in die praktyk, veral met betrekking tot duursame en nie-alledaagse goedere, aanleiding gegee.⁸³

3.5.2.6.2 Enkelprysbeleid

'n Eenprysbeleid⁸⁴ word dikwels verwar met enkelprysbeleid. In die geval van 'n enkelprysbeleid word alle produkte van dieselfde aard teen dieselfde prys van die hand gesit. Volgens Duncan en Hermanson kan laasgenoemde as 'n vorm van die eenprysbeleid⁸⁵

82. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.400.

83. *Ibid.*

84. *Sien bespreking van eenprysbeleid. p.50.*

85. Duncan, D.J., en Hermanson, R.H., *op.cit.*, p.81.

beskou word. In die lig van die kenmerke van prysklasse, hierbo bespreek, bestaan die gevoel dat enkelprysbeleid eerder as die uiterste vorm van prysklasse beskou kan word. Die voor- en nadele van die laasgenoemde soos reeds bespreek,⁸⁶ behoort dus ook op 'n enkelprysbeleid van toepassing te wees, terwyl 'n enkelprysbeleid ook 'n sielkundige uitwerking op verbruikersgedrag behoort te hê.

3.5.2.6.3 Veelvoudige prysbeleid⁸⁷

'n Sielkundige prysbeleid wat met groot vrug in die praktyk toegepas word, is die van veelvoudige prysbeleid. Klante verkeer dikwels onder 'n wanindruk dat 'n veelvoudige prys goedkoper is. 'n Geval is bekend waar appels wat teen "drie vir 27 sent" aangebied is veel beter omsetresultate gelewer het as soortgelyke appels wat teen "9 sent stuk" gemerk was. Bolen⁸⁸ verwys na 'n soortgelyke situasie waar 'n studie deur 'n groep studente getoon het dat ingelegde tamaties met groot sukses teen 3 vir 89 sent verkoop is. In 'n filiaalwinkel is dieselfde tamaties, met 'n soortgelyke uitstallingsmetode, minder suksesvol teen 25 sent stuk verkoop.

Veelvoudige prysbeleid skep by klante die indruk van 'n winskoop en kan dus met groot vrug aangewend word om die bruto wins van 'n onderneming te stimuleer.

3.5.2.6.4 Onewepryse⁸⁹

Die oogmerk met onewepryse is om die verkoopprijs goedkoper te laat vertoon,, dit wil sê, 'n artikel van 50 sent word teen 49 sent gemerk, een van R2,00 teen R1,98, ens. Verskeie studies is reeds uitgevoer om die sukses van onewepryse te probeer bepaal.

86. Sien p. 79-80.

87. Engels = Multiple pricing.

88. Bolen, W.H., op. cit., p.210.

89. Engels = Odd pricing.

Dit wil voorkom asof die meerderheid klante nie deur hierdie tipe prysbeleid beïnvloed word nie.⁹⁰

'n Oneweprysbeleid is ook nie bevorderlik vir 'n duursame beeld nie. Bolen stel voor dat die onewepryse, soos in tabel 3/1 aangetoon, deur 'n onderneming gebruik moet word.

TABEL 3/1 AANBEVOLE PRYSBELEID MET DIE OOG OP ONEWEPRYSE

PRYSGROEPE	AANBEVOLE PRYS
Onder 50 sent	Verminder met 1 sent (39 sent)
Groter as 50 sent, minder as R1	Verminder met 2 sent (88 sent)
Groter as R1, minder as R50	Verminder met 5 sent (R24,95)
Groter as R50	Verminder met R2 (R98)

(Bron: Bolen, W.H., *Contemporary retailing*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1978, p.211).

Onewepryse hou uit 'n bruto winsoogpunt ook die voordeel in dat pryse ook opwaarts aangepas kan word. (93 sent na 98 sent ens.)

Afgesien van sielkundige oorwegings bied onewepryse ook bykomende voordele. Handelaars glo dat onewepryse personeel verplig om kleingeld uit te keer, gevolglik word sodoende verseker dat die bedrag wel op die kasregister geregistreer word.⁹¹ Uit 'n bruto winsoogpunt is hierdie 'n belangrike oorweging. 'n Verdere voordeel is die moontlikheid dat meer artikels deur verkooppersoneel aanbeveel kan word, of dat impulsverkope verhoog kan word, terwyl die klant wag dat die transaksie afgehandel moet word.

In 'n studie wat deur die Buro vir Finansiële Analise⁹² op 280 algemene kleinhandelaars op die platteland uitgevoer is, was die resultate soos in tabel 3/2 aangetoon word.

90. Bolen, W.H., *op.cit.*, p.210.

91. *Ibid.*, p.211.

92. Buro vir Finansiële Analise. *Enkele bedryfsekonomiese aspekte: Onafhanklike algemene kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse platteland*. Universiteit van Pretoria. Verslag No. A.2. 1970/1971, p.148.

TABEL 3/2

'N ONTLEIDING VAN DIE BELANGRIKSTE PRODUKTE WAARVAN
DIE PRYSE MET ONEWESYFERS AANGEDUI IS, 1970.

	Ondernemings wat pryse doelbewus				Ondernemings wat onewesyfers gebruik ^{a)}
	Met onewesy= fers aandui		Nie met onewe= syfers aandui nie		
	Aantal	% van totaal	Aantal	% van totaal	
Kruideniersware	71	45,22	86	54,78	157
Toiletware	71	45,22	86	54,78	157
Tekstiel, klerasie en skoeisel	146	92,99	11	6,01	157
Meubels	22	68,75	10	31,25	32
Landbou en tuinge= reedskap	43	43,43	56	56,57	99
Huishoudelike en elektriese apparaat	50	56,18	39	43,72	89
Kombuisgereedskap	72	48,65	76	51,35	148
Dienste	-	-	41	100,00	41
Verf en boumateriaal	21	22,11	74	77,89	95
Skryfbehoeftes en tydskrifte	32	24,24	100	75,76	132
Wapens en ammunisie	9	19,27	40	81,63	49
Steenkool en hout	-	-	72	100,00	72
Sigarette en tabak	-	-	152	100,00	152
Snuisterye	64	50,39	63	49,61	127

a) Uit 'n totaal van 280 ondernemings.

(Bron: Buro vir Finansiële Analise. Enkele bedryfsekonoriese
aspekte: Onafhanklike algemene kleinhandelaars op die
Suid-Afrikaanse Platteland. Verslag No. A.2. Univer=
siteit van Pretoria, 1970 / 1971, p. 142).

Van die 280 ondernemings het 157 (56,1 persent) doelbewus die pryse van sekere kommoditeite met onewesyfers aangedui.

Alhoewel geen besliste afleidings uit die tabel gemaak kan word nie, skyn dit nogtans asof die neiging bestaan om onewesyfers veral by uitsoekgoedere en in 'n mindere mate by geriefsgoedere te gebruik.

Die redes vir die gebruik van onewesyfers soos uit die studie blyk, stem ooreen met die redes reeds hierbo genoem. Die relatiewe belangrikheid verskil egter onderling en is soos volg: 82,16 persent van die deelnemers glo dat die pryse "goedkoper" klink; 8,92 persent meen dat die idee geskep word dat pryse so laag as moontlik vasgestel is; 6,37 persent reken dit gee geleentheid tot bykomende impulsverkope deur klante, terwyl 2,55 persent dit hoofsaaklik as 'n kontrolemaatreeël oor verkooppersoneel gebruik.

Die invloed van verkoopbelasting op onewepryse moet nie uit die oog verloor word nie. 'n Artikel wat R2,88 kos, sal met inagneming van verkoopbelasting van 4 persent van omset, R3,00 kos. Gelyke pryse sal dus die beleid van onewepryse kortwiek.

3.5.2.6.5 Lokartikels⁹³

Lokartikels is 'n sielkundige wapen wat soms met groot sukses aangewend kan word, nie slegs om omset te stimuleer nie, maar ook om 'n hoër bruto wins te realiseer.

Bekende alledaagse artikels word as lokartikels benut en word dikwels teen kosprys, of selfs laer gemerk met die doel om klante na die onderneming te lok. Sulke lokartikels word gewoonlik op strategiese uitstalpunte geplaas, met die oog daarop om klante

93. *Engels = Loss leaders. Bolen, W.H., op.cit., p.211, definieer lokartikels as die tegniek om 'n artikel onder markprys of selfs kosprys te merk met die doel om klantevloei in die onderneming voort te bring.*

aan die hoogs moontlike aantal produkte met 'n "normale" toeslag bloot te stel. Produkte, ander as lokartikels, word soms teen 'n hoër toeslag gemerk met die doel om vir die laer bruto wins van die lokartikels te kompenseer.

Indien lokartikels nie oordeelkundig aangewend word nie, kan dit 'n nadelige uitwerking op die gerealiseerde bruto wins van 'n kleinhandelonderneming hê. Dit gebeur byvoorbeeld dikwels dat klante slegs groot hoeveelhede lokartikels koop. Ten einde suksesvol te wees, moet lokartikels nie net korrek in die onderneming geplaas word nie, byvoorbeeld nie slegs voor in 'n onderneming nie, maar moet daar ook 'n beperking geplaas word op die hoeveelheid wat aangekoop kan word. Soms word lokartikels gekoppel aan 'n maksimum aankope per klant. Soos in die geval van kortings, prysverminderings en premies, moet die voordele van hoër omset, en 'n moontlike hoër randwaarde van bruto wins, teen die nadele van verhoogde koste teenoor 'n moontlike laer randwaarde van bruto wins, opgeweeg word. In sommige lande word die gebruik van lokartikels deur wetgewing beperk.⁹⁴

3.5.2.6.6 Lokaasprysbepaling⁹⁵

Advertensies gerig op lokaastegnieke, sal net soos in die geval van lokartikels, groot besparings op sekere artikels aankondig. Hierdie sielkundige tegniek verskil egter van lokartikels in die opsig dat die bedoeling van die handelaar nie is om die lokartikel te verkoop nie. Die doel van die sogenaamde "lokaasproduk" is om klante na die onderneming te lok, en dus 'n alternatiewe produk, gewoonlik met 'n hoër waarde, onder die voorwendsel dat dit 'n beter gehalte produk is, aan die klant te verkoop.

Hierdie prysbeleid is nie net verwarrend en oneties nie, maar kan dikwels tot verskeie onwettige optrede aanleiding gee.⁹⁶

94. Vergelyk die "Unfair Trade Practices Act" wat in sommige State van die V.S.A. die verkoop van goedere teen minder as 'n gegewe toeslag verbied.

95. Engels = Bait and switch pricing.

96. Bolen, W.H., op.cit., p.213.

3.5.2.6.7 Buigbare teenoor onbuigbare pryse

'n Buigbare prysbeleid impliseer die verkoop van 'n artikel teen verskillende pryse en onder verskillende omstandighede. "Such is an almost necessary pricing strategy in certain forms of retailing because consumers expect it."⁹⁷

'n Buigbare prysbeleid gaan gewoonlik gepaard met duursame produkte soos motors en antieke meubels. Die aanvaarding van inruilings gee dikwels aanleiding tot buigbare pryse. Die sielkundige aard van hierdie prysbeleid is daarin gesetel dat klante 'n sogenaamde "hoë inruilprys" ontvang, terwyl die verkoopprys dienoooreenkomstig aangepas word. Andersyds mag die klant glo dat hy 'n "winskoop" gekoop het, terwyl hy inderdaad 'n relatiewe lae prys vir sy inruilartikel ontvang het.

'n Onbuigbare prys daarenteen is presies wat die naam daarvan impliseer, naamlik 'n vaste prys. Hierdie beleid is sielkundig in die sin dat prestige ondernemings dikwels hierdie beleid met die oog op beeldbevordering toepas. Die eenvoud van hierdie beleid vind ook baie byval.

3.5.2.6.8 Verdagte kwaliteit

Lae pryse word dikwels geassosieer met minderwaardige kwaliteit. Verskeie studies het getoon dat klante lae pryse met agterdog bejeën.⁹⁸ Drie redes word aangevoer waarom klante bereid is om hoër pryse te betaal:⁹⁹

a) Verbruikersonkunde. Dit kan nie van die verbruiker verwag word om 'n ervare aankoper te wees nie. Voorts het die tegniese ingewikkeldheid van produkte verhoog. Dit bring mee dat meer en meer artikels in terme van ondernemersbeeld, produkbeeld en prys beoordeel word.

97. *Ibid.*

98. *Petrof, J.V., Carusone, P.S., en McDavid, J.E., op.cit., p. 172.*

99. *Ibid.*

b) Snobisme. Die konsep van statusverbruik¹⁰⁰ is reeds in 1899 deur Thorstein Veblen beskryf. Verbruikers besef dikwels dat 'n duurder artikel geensins van 'n beter kwaliteit is nie, maar koop dit nogtans om ander te beïndruk.

c) Beplande risiko.¹⁰¹ Kopers oorweeg dikwels die nadeel van 'n hoë prys teenoor die voordele van beter kwaliteit. Wanneer kwaliteit beoordeel en risiko verminder moet word, vertrou die meeste mense eerder prys, as hulle eie oordeel.

3.5.2.6.9 Verbruikersbewustheid van pryse

Vir die tipiese kleinhandelonderneming bly prys een van die belangrikste oorwegings. Vir baie ondernemers beteken sukses om goedkoper as mededingers te wees. "Because of the bearing prices have on volume and thus on profits, the typical small businessman, when setting his prices, is very much concerned with such factors as costs, prices charged by competitors, and the possible reaction of his customers to his prices and those of his competitors. The fact that he obtains his income from prices and spends much of his time thinking about prices, gives him a distorted image of the importance of prices from the customer's viewpoint."¹⁰²

Hierdie siening word bevestig deur twee onafhanklike studies oor verbruikers se kennis van pryse. Die eerste studie is in 1974 uitgevoer.¹⁰³ Vier-en-veertig mededingende produkte is by die ondersoek betrek en 560 klante moes elk 11 artikels se pryse skat. Die deelnemers was oorwegend vroulike klante.

100. *Ibid.* Engels = *Conspicuous consumption*.

101. Engels = *Perceived risk*.

102. Petrof, J.V., Carusone, P.S., en McDavid, J.E., *op.cit.* p.170.

103. Heller, W.H., *What shoppers know - and don't know about prices.* (*In Progressive Grocer*. 53:11. November, 1974.)

TABEL 3/3

SKATTING VAN VERBRUIKERS- TEENoor WERKLIKE
PRYSE

Produktnommers in volgorde van ver- bruikers se korrek- te skatting	Kopers se skatting			Nie-kopers se skatting			Skattings ge- kombineer	
	Korrekte Prys	Laer	Hoer	Korrekte Prys	Laer	Hoer	Korrekte prys + 5%	
							1974	1963
1	71%	3%	26%	36%	18%	46%	44%	54%
2	54	12	34	41	16	43	48	43
3	52	28	20	34	38	19	49	24
4	50	24	26	21	43	45	31	20
5	47	35	18	20	31	49	26	13
6	46	37	17	25	48	27	35	30
7	42	47	11	26	37	37	30	20
8	41	17	42	14	30	56	24	25
9	38	42	20	23	46	31	28	33
10	37	34	29	32	20	48	36	27
11	36	32	32	20	27	53	25	-
12	36	39	25	26	24	50	31	15
13	36	46	18	28	54	18	31	20
14	35	36	29	22	14	64	31	22
15	33	41	26	19	35	46	25	32
16	33	32	35	20	40	40	30	49
17	33	55	12	23	50	27	30	44
18	33	54	13	32	61	7	33	67
19	32	21	47	10	16	74	27	22
20	31	50	19	16	56	28	19	45
21	29	31	40	10	5	85	18	25
22	28	29	43	19	46	35	24	27
23	28	30	42	20	56	24	23	21
24	28	57	15	29	52	19	28	-
25	26	21	53	24	21	55	25	25
26	26	54	20	13	79	8	19	91
27	26	33	41	27	40	33	26	-
28	25	48	27	21	48	31	24	-
29	24	45	31	19	32	49	21	35
30	24	56	20	16	30	54	19	18
31	24	40	36	16	39	45	21	12
32	19	41	40	20	38	42	20	-
33	18	67	15	15	58	27	16	29
34	18	48	34	12	41	47	16	31
35	17	57	26	12	25	63	13	-
36	16	57	27	14	43	43	15	57
37	15	43	42	9	24	67	11	-
38	15	19	66	17	7	76	16	-
39	14	33	53	28	31	41	24	51
40	14	16	70	9	26	65	11	38
41	12	6	82	7	2	91	10	31
42	10	43	47	11	31	58	11	19
43	9	66	25	6	67	27	7	29
44	8	43	49	21	49	30	13	15
Gemiddelde van alle artikels	29	38	33	20	36	44	24	32

(Bron: Heller, W. H., What shoppers know - and don't know about prices. In Progressive Grocer, 53.11. November, 1974).

Tabel 3/3 som die resultate van die ondersoek op. Die artikels word nie individueel beskryf nie, maar in stede hiervan word slegs die nommers in volgorde van korrekte skattings gelys.

Tabel 3/4 dui aan in watter mate die werklike verbruikers van artikels pryse onderskat en in watter mate die pryse van die agt artikels oorskat is.

TABEL 3/4 SKATTINGS DEUR WARE VERBRUIKERS VAN AGT
GEWILDE ARTIKELS

Verbruikers se skatting (onder- beklemtoon)	Werklike prys	Verbruikers se skatting (oor- beklemtoon)
Sent	Sent	Sent
27	41	99
39	69	89
13	26	63
19	36	79
12	25	49
18	29	60
50	89	2,30
98	1,72	2,00

(Bron: Heller, W.H., *What shoppers know - and don't know about prices.* (*In Progressive Grocer.* 53:11. November, 1974).

Die belangrikste gevolgtrekkings wat uit die studie voortgespruit het, is die volgende:

Kopers is geneig om pryse onder- en nie-kopers is geneig om pryse oor te beklemtoon.

Slegs in 24 persent van die gevalle kon verbruikers 'n korrekte prys vir 'n spesifieke produk skat.

Slegs 8 persent van alle verbruikers kon die presiese prys korrek skat.

Skattings deur die werklike verbruikers van agt gewilde artikels het 'n wye variasiereeks geopenbaar. Skattings het gewissel van die helfte van tot twee keer die werklike prys.

In 'n tweede studie in 1977¹⁰⁴ is feitlik dieselfde resultate geopenbaar. Die resultate van die studie met twaalf gewilde artikels word in tabel 3/5 opgesom. In teenstelling met die 24 persent gedurende 1974, kon klante die korrekte prys 30 persent uit 'n moontlike 100 persent korrek skat.

TABEL 3/5 SKATTING VAN PRYSE DEUR VERBRUIKERS

Artikel	Lae Skatting	Korrek	Hoë Skatting
1	11%	48%	41%
2	39	39	22
3	41	38	21
4	40	34	26
5	19	33	48
6	31	31	38
7	38	28	34
8	14	27	59
9	38	26	36
10	50	22	28
11	54	21	25
12	6	13	81
Gemiddelde	32	30	38
(Tot naaste 5 persent)			

(Bron: Dietrich, R., *Poor price-quiz scores five shoppers no cause for pride.* (*In Progressive Grocer.* 56:1. January, 1977)).

104. Dietrich, R., *Poor price-quiz scores five shoppers no cause for pride.* (*In Progressive Grocer.* 56:1. January, 1977)).

Hierdeur wil nie afbreuk gedoen word aan die belangrikheid van prys in die funksie van bemarking nie. Inteendeel, prys bly steeds een van die belangrikste faktore. Die feit dat verbruikers in onderskeidelik 24 persent en 30 persent van die gevalle prys korrek kon skat, spreek boekdele. Die tabelle toon eerder dat daar 'n relatiewe onkunde ten opsigte van individuele pryse by verbruikers bestaan, wat in die bepaling van 'n kleinhandels-onderneming se prysbeleid 'n belangrike faktor kan wees. Dit is dan ook juis hierdie onkunde by verbruikers wat sielkundig deur prysbepalers uitgebuit kan word. "Since most consumers are not aware of small price differences, it has been suggested by some experts that because of their psychological involvement with prices, businessmen may be systematically charging less than would be consistent with their desire to increase profits".¹⁰⁵

3.5.2.7 Wetlike faktore

Die wetlike aspekte van prysbepaling kan nie uit die oog verloor word by die bepaling van 'n toepaslike prysbeleid nie.

Hoewel die Suid-Afrikaanse volkshuishouding op die beginsel van vrye markmeganisme geskoei is, was dit tog in die jongste jare nodig om toe te tree deur middel van wetgewing ten einde die vorming van prysbeleid te beïnvloed. Die opkoms van die grootbedryf gedurende die afgelope honderd jaar, het aanleiding gegee tot monopolistiese of oligopolistiese toestande, aangesien daar dikwels slegs plek vir een of 'n paar ondernemings in die mark is.¹⁰⁶ Sedert die Tweede Wêreldoorlog het steeds meer stemme opgegaan teen monopolistiese prysooreenkomste.

Dit het dan ook aanleiding gegee tot die promulgering van die Wet op Prysbeheer in 1964.¹⁰⁷ Kragtens hierdie Wet word die pryse van 'n groot aantal kommoditeite deur middel van wye magte en spesiale bevoegdhede aan die Pryskontroleur verleen, beheer.

105. Petrof, J.V., Carusone, P.S., en McDavid, J.E., *op.cit.*, p. 171.

106. Rüdél, F.E., en Reynders, H.J.J., *op.cit.*, p.734.

107. Wet op Prysbeheer, 1964, (Wet 25 van 1964).

Die Pryskeur is ook by magte om by wyse van 'n ooreenkoms met 'n spesifieke vervaardiger, of 'n groep van vervaardigers, te beslis dat hulle nie pryse sal verhoog sonder goedkeuring van die Pryskeur nie. Ooreenkomste van hierdie aard is met betrekking tot 'n hele aantal kommoditeite gesluit.

Kragtens die Bemarkingswet¹⁰⁸ word die pryse van sekere landbouprodukte beheer. Hierdie wet bepaal hoofsaaklik minimum produ-sentepryse van landbouprodukte, en magtig ook beheerrade om pryse op vervaardigers- en kleinhandelsvlak te beheer. Die pryse van produkte, soos banket- en broodmeelblom, gesifte meel en brood, kaas en botter, vars melk (in sekere gebiede) en piesangs (slegs 'n voorgestelde prys), word op kleinhandelsvlak kragtens die Bemarkingswet vasgestel.

Een van die bevoegdhede van die Pryskeur is om reëls neer te lê ten opsigte van die metodes waarvolgens goedere se pryse gemerk en pryskaarte vertoon behoort te word. Gedurende Januarie 1977 promulgeer die Pryskeur dan ook regulasies in die Staatskoerant wat bepaal dat kleinhandelaars goedere wat deur hulle verkoop word, in ooreenstemming met die regulasies met die verkoop-pryse moet merk. Hierdie regulasie was egter vaag en dubbelsinnig, en is gevolglik op 16 Maart 1977¹⁰⁹ herroep en met 'n nuwe duideliker stel reëls vervang.¹¹⁰

Op 3 Julie 1978 is verdere wetgewing ingestel kragtens die Verkoopbelastingwet. Hierdie belasting is nie uniek aan Suid-Afrika nie, maar is algemeen in gebruik in die res van die wêreld en ook in 'n groot aantal Afrika-lande.¹¹¹ Die belasting word teen 'n

108. *Die Bemarkingswet, 1937 (Wet 37 van 1937).*

109. *Regulasie R413 in Staatskoerant 5456 van 16 Maart 1977.*

110. *Aronstam, P., Marking of prices of goods. (In Business-man's Law, 6:7, June, 1977).*

111. *Jacobs, A.J. Beginsels van verkoopbelasting. Handleiding saamgestel deur die Afrikaanse Handelsinstituut, Pretoria, 1978, p.1.*

skaal van 4 persent gehef en die oorspronklik bepalings het voorsiening gemaak vir die volgende goedere en dienste:

- i) Verkope van nuwe en gebruikte roerende goed aan eindverbruikers;
- ii) huurvergoeding ten opsigte van roerende goed op of na 3 Julie 1978 aan 'n huurder gelewer;
- iii) bruikhuurtransaksies deur finansiële instellings aangegaan;
- iv) belasbare dienste;
- v) kos en inwoning (hotelonderneming);
- vi) huisvesting van 'n nie-permanente aard en
- vii) invoere van goed deur eindverbruikers.

Met die oog op die ordelike reëling van monopolistiese toestande, waarna vroeër verwys is, het die Wet op Reëling van Monopolistiese Toestande (No. 24 van 1955) ook tot stand gekom. Intussen is 'n konsepwetsontwerp, naamlik die Wet op die Handhawing en die Bevordering van Mededinging, 1979, in die Staatskoerant no.6258 van 29 Desember 1978 gepubliseer. Die doel van die wetsontwerp is om voorsiening te maak vir die handhawing en bevordering van ekonomiese mededinging, vir die voorkoming van, of beheer oor beperkende belange in ondernemings, en vir aangeleenthede wat daarmee in verband staan. Dit is dus moontlik dat genoemde wetgewing, alhoewel nie direk nie, tog 'n invloed op prysbeleid van 'n onderneming kan hê.

Uit die bogenoemde is dit duidelik dat pryswetgewing in die afgelope drie dekades, maar veral in die huidige dekade, 'n belangrike faktor sou word in die bepaling van 'n toepaslike prysbeleid.

3.6 GEVOLGTREKKINGS

'n Kleinhandelsonderneming moet binne die raamwerk en met inagneming van al die bogenoemde interne en eksterne faktore 'n prysbeleid formuleer. Pryse is 'n basiese element in bruto winsvasstelling en uiteindelik in die sukses of mislukking van 'n onderneming. Om al die faktore wat prys, en uiteindelik bruto winsgewendheid bepaal, in 'n formule uit te druk en toe te pas om sodoende 'n geskikte prysbeleid te vind, is nie moontlik nie. Gesonde oordeel bly dus een van die belangrikste bestanddele van prysbepaling.

'n Logiese beredenering van al die veranderlike faktore is dus van groter waarde as 'n formule waarin die faktore saamgevoeg is. So 'n benadering hou rekening met veranderde omstandighede. Die invloed van prysbeleid op aspekte soos omset en totale koste is van groot belang. Die effek van prysbepalings moet in totaal beoordeel word en nie slegs ten opsigte van die invloed op individuele produkte nie. Die toename, of afname, van inkomste en uitgawe van die onderneming as 'n geheel is dus van groter belang.

'n Onderneming se prysbeleid behoort gebaseer te word op ondervinding van eie koste, asook voorkeure en inkomste van sy potensiële klante. Daar kan gereageer word op druk deur mededingers deur produkte en dienste te differensieer, mee te ding ten opsigte van sekere produkte en 'n onafhanklike beleid ten opsigte van ander artikels te volg.

Gesonde bestuursoordeel en -vernuf, gerig op die totale winsgewendheid van die onderneming, vorm dus die basis van 'n suksesvolle prysbeleid.

HOOFSTUK 4

PRYSBEDINGING

4.1 INLEIDING

Die aankoopprys van 'n kleinhandelonderneming se produk vorm die belangrikste element van onderhandelings tussen aankoper aan die een kant en leweransier aan die ander kant.

Die bedinging van 'n geskikte prys sal in 'n groot mate bepaal word deur die bron van voorraadvoorsiening, waarvan die onderneming gebruik gaan maak.

4.2 BRON VAN VOORRAADVOORSIENING

Die bron waardeur ondernemings hulle produkte bekom, kan 'n wesentlike invloed op die aankoopprys daarvan hê. Koopkrag speel dikwels 'n belangrike rol in die voorsiening van produkte aan ondernemings deur onderskeie leweransiers.

In Suid-Afrika is kleinhandelondernemings hoofsaaklik afhanklik van vier bronne van voorraadvoorsiening, te wete groothandelaars, vervaardigers, inkooporganisasies en ander direkte vorms van voorraadvoorsiening, soos boere en kwekerie.¹

-
1. Meer spesifiek word tussen diens-, haal-en-betaal-, en rak-groothandelaars onderskei. Inkooporganisasies, soos Spar, Sentraal en Verbruikers Groothandel Beperk vervul ook 'n belangrike rol as leweransier aan kleinhandelaars. Meer inligting met betrekking tot die verskillende vorms van voorraadvoorsiening is vervat in die volgende bronne:

Duncan, D.J., en Hollander, S.C., op.cit., p.305-309.

Bolen, W.H., op.cit., p. 169-178.

Barker, Clare. W., Anderson, Ira. D., en Butterworth, J.D., op.cit., p.210-212.

Pintel, G., en Diamond, J., op.cit., p.130-133.

Gillespie, Karen. R., en Hecht, J.C., op.cit., p.150-152.

4.3 ONDERHANDELINGS

Volgens Bolen² vorm die volgende aspekte wat 'n wesenlike invloed op die koste van 'n artikel kan uitoefen, deel van die onderhandelingsproses: handelskorting, hoeveelheidskorting, seisoenskorting, promosiekorting, kontantkorting, terme en datum, antisipasiekrediet, vervoer, pryswaarborg en verspreidingsregte.

Uit 'n prysbedingingsoogpunt is veral die eerste vyf aspekte van groot belang en word dus kortliks bespreek:

In die onderhandelingsproses moet dit nie uit die oog verloor word dat die voorraad van groter belang is as die prys nie. Dit is belangriker om die regte voorraad te bekom, as die verkeerde voorraad teen gunstige pryse.

"Onverbiddelike" aankopers is dikwels suksesvol. Onredelikheid teenoor leweransiers is egter ook nie die antwoord nie. Onderhandelings moet gebaseer wees op 'n goeie verstandhouding tussen beide partye. Op voordele wat aan mededingers gebied word, moet aangedring word. Suksesvolle aankope is dikwels ook gebaseer op prysinligting wat vroegtydig versamel is.

Volgens Steinhoff³ word doeltreffende bestuur gekenmerk deur die benutting van alle moontlike kortings. Die verskoning van 'n gebrek aan kontant is nie geldig nie. Hy toon met behulp van 'n berekening dat korting 36 persent per jaar kan beloop, indien 'n korting van 2 persent elke 20 dae benut word. (Daar is 18 periodes van 20 dae per jaar). Verder word aangevoer dat in 'n studie 'n aantal jare gelede gevind is dat uit 1000 kleinhandelsondernemings die meerderheid laks was om korting te benut.

4.3.1 Handelskorting

Handelskorting word gewoonlik aan 'n spesifieke tipe klant, in die lig van die spesifieke bedryf waarin hulle staan, toegestaan. Hierdie tipe korting word dikwels ook na verwys as funksionele korting, aangesien die onderneming aan wie dit toegestaan word, 'n funksie van een of ander aard vervul: (krediet, berging, verkope).

2. Bolen, W.H., *op.cit.*, p.187.

3. Steinhoff, D., *op.cit.*, p.192.

Prysvermindering van hierdie aard stel leweransiers in staat om oor een pryslys vir alle klante te beskik, maar met betrekking tot die omvang van handelskorting te differensieer. Sodoende word prysveranderinge aansienlik vergemaklik, aangesien die handelskorting en nie die pryslys nie, ten tye van prysveranderinge gewysig kan word.

4.3.2 Hoeveelheidskorting

Hoeveelheidskorting, soos die naam aandui, is gekoppel aan die omvang van aankope. Die prysvermindering kan een van drie vorms aanneem, naamlik nie-kumulatief, kumulatief en spesiale voorraad.

a) Nie-kumulatief

Kortings van hierdie aard is dikwels eenmalig van aard. 'n Voorbeeld in die praktyk is wanneer 'n leweransier 'n korting van 5 persent op bestellings wat 5 kaste, en 7½ persent korting op alle bestellings wat 10 kaste oorskry, aanbied.

b) Kumulatief

'n Kumulatiewe korting word dikwels na verwys as 'n ondersteuners-korting.⁴ Die korting is gewoonlik gebaseer op die totale aankope van 'n gegewe periode. Dit neem byvoorbeeld die vorm aan van 'n korting van 5 persent op alle aankope wat R10,000 of 5000 eenhede per jaar oorskry.

In Suid-Afrika bestaan geen wetgewing wat 'n beperking op die toestaan van hoeveelheidskorting plaas nie. In die V.S.A. word die toestaan van hoeveelheidskorting aan bande gelê deur die Robinson-Patman Wet van 1936. Alhoewel die prysbeleid van die kleinhandelaar nie beïnvloed word nie, word die leweransier deur genoemde wetgewing aan bande gelê. "The supplier must be able to show that the cumulative discount is not greater than the

4. *Engels = Patronage discount.*

savings he will incur by having some knowledge of the demand he will have through the year."⁵

c) Spesiale voorraad

Korting van hierdie aard neem die vorm van voorraad eerder as van 'n prysvermindering aan. Deur 'n gegewe hoeveelheid aan te koop, kan 'n verdere hoeveelheid gratis bekom word.

4.3.3 Seisoenskorting

Die doel van seisoenskorting is hoofsaaklik om aankopers te motiveer om voorraad buite die normale seisoentyd aan te koop.

Aankope van hierdie aard is dikwels nie ekonomies geregverdig nie. Met die opbergings- en hanteringskoste totdat die seisoen 'n aanvang neem, asook rente op bedryfskapitaal wat onproduktief aangewend is, moet deeglik rekening gehou word. Aspekte soos voorraadveroudering is ook ter sprake.

4.3.4 Promosiekorting

Korting van hierdie aard word dikwels aan 'n betrokke koerant-advertensie van die kleinhandelaar gekoppel. Aangesien die leweransier begerig is om die produk se naam aan dié van die kleinhandelonderneming te koppel, word 'n spesiale korting, naamlik promosiekorting, toegestaan.

Promosiekortings kan ook baie ander vorms aanneem. 'n Kleinhandelonderneming mag ooreenkom om die leweransier se produk in 'n vertoonvenster vir 'n sekere periode uit te stal, in ruil vir 'n korting wat vir die betrokke periode sal geld. Die produk mag ook voorkeurreimte op 'n betrokke rak ontvang, of spesiale verkoopersoneel kan in diens geneem word om die produk se omset gedurende 'n sekere periode te bevorder, gedurende welke periode die promosiekorting sal geld.

5. Bolen, W.H., *op.cit.*, p.190.

Weereens bepaal die riglyne van die "Federal Trade Commission" in die V.S.A. dat promosiekorting aan alle kleinhandelaars op 'n proporsionele basis beskikbaar gestel word.⁶ In Suid-Afrika bestaan tans nog geen wetgewing wat korting van hierdie aard beheer nie.

4.3.5 Kontantkorting

Vereffening wat voor die sogenaamde vervaldatum geskied, gaan dikwels gepaard met kontantkorting. In ruil vir die stiptelike vereffening, is leweransiers soms bereid om tot soveel as vier persent kontantkorting toe te staan. Die mees algemene kontantkorting wat in die praktyk aangetref word, is $2\frac{1}{2}\%$ gekoppel aan 'n vereffening binne tien dae van 'n dertig dae ooreenkoms.⁷ Dit word gewoonlik op die faktuur aangetoon as $2\frac{1}{2}\%/10$ netto 30 dae, en die berekening daarvan geskied op die netto uitstaande bedrag nadat ander kortings reeds afgetrek is.

Kleinhandelsondernemings behoort die voordeel van kontantkorting te benut, selfs al sou dit beteken dat fondse geleen moet word. Hierdeur word nie alleen die kredietwaardigheid van 'n onderneming bevorder nie, maar ook die winsgewendheid verbeter. Daar word dan ook algemeen na kontantkortings verwys as die "winsbuffer."⁸ Die rede hiervoor setel in die relatiewe lae bruto winsmarges wat ondernemings soms realiseer. Indien kontantkortings nie benut word nie, kan 'n netto verlies in stede van 'n netto wins gerealiseer word.

Die noodsaaklikheid van die benutting van 'n kontantkorting word treffend deur Bolen⁹ in tabel 4/1 geïllustreer deur dit in terme van ekwivalente rentekoerse uit te druk.

6. *Ibid.*, p.191.

7. *Ibid.*, p.192. In Suid-Afrika geld gewoonlik 'n $2\frac{1}{2}\%$ persent kontantkorting, anders as die 2 persent wat deur die aangehaalde skrywer aangetoon word.

8. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.334. Engels vir wins-buffer = Profit cushion.

9. Bolen, W.H., *op.cit.*, p.193.

TABEL 4/1 KONTANTKORTING TEENoor JAARLIKSE RENTEKOERSE

Terme		Ekwivalente jaarlikse rentekoers (persent)				
1/10 netto 30 dae		18				
2/10 netto 60 dae		14				
2/30 netto 60 dae		24				
2/10 netto 30 dae		36				
3/10 netto 30 dae		54				
4/10 netto 60 dae		29				

Berekening	Netto Periode	Korting Tyd	Dae ver-skuldig sonder korting	360 dae Jaar ^a	Tyd een-hede in Jaar	Korting koers (persent)
2/10 netto 30	= 30	-10	= 20	÷ 360	= 18	x 2
= 36 persent						

a. Algemene praktyk beskou jaar = 360 dae.

(Bron: Bolen, W.H., *Contemporary retailing*. Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1978, p.193).

Die voordele van kortings spruit duidelik uit die vertolking van die tabel. In die geval van 'n 30 dae netto betalingstermyn beteken elke bykomende 1 persent kontantkorting vir die eerste 10 dae 'n verskil van 18 persent rente op 'n jaarlikse basis.

Volgens Bolen¹⁰ is die verkryging van kortings van hierdie aard bloot 'n kwessie van onderhandeling. Die kleinhandelsonderne-ming wat nie daarop aandring nie, sal dit nie ontvang nie.

4.3.6 Ander aspekte van onderhandelings

Benewens kortings is dit ook belangrik om te onderhandel oor die datum waarop betaling gaan geskied. Uit 'n bruto winsoogpunt is

10. *Ibid.*

dit irrelevant wanneer daar vir aankope betaal word. Dit oefen egter wel 'n invloed op die netto wins van 'n onderneming uit, aangesien rente betaalbaar tot 'n minimum beperk kan word.

Betalingsterme kan in twee kategorieë geklassifiseer word, naamlik onmiddellik en toekomstig. Onder onmiddellike betaling kan vooruitbetalings vir voorraad, of kontant by aflewering, verstaan word.

Alle terme wat 'n vertraging van betaling impliseer, kan as toekomstig beskou word. Dit sluit die volgende in:

- a. Netto terme: Die rekening is betaalbaar binne 'n sekere aantal dae vanaf datum van faktuur.
- b. Siklus terme: Dit behels óf einde van die maand, of middel van die maand terme.
- c. Ontvangs van goedere: In hierdie geval is die datum betaalbaar afhanklik van die datum van ontvangs.

Antisipasieterme is gewoonlik van toepassing indien betalings voor die neergelegde betaaldatum geskied, en dit verdere besparings vir die koper tot gevolg het.

'n Verdere aspek wat onderhandelbaar is, is die vervoerkoste van produkte. Uit die oogpunt van die kleinhandelonderneming, sluit die koste van voorraad ook die koste om dit by die onderneming te kry, in. Ten tye van prysvergelykings, tussen verskillende leweransiers, is dit belangrik dat vervoerkoste ook oorweging sal geniet.

In die praktyk word voorraad dikwels maande voor die afleweringdatum en verkoopseisoen aangekoop. Buiten spesiale kortings wat in soortgelyke gevalle mag geld, word pryswaarborges dikwels deur leweransiers voorsien. Die doel van pryswaarborges is om te kompenseer vir gevalle waar die markprys gedurende die periode vanaf

datum van aankoop tot datum van normale aankope sou daal.

Uit die voorgaande is dit duidelik dat die onderneming oor 'n wye reeks onderhandelingsmoontlikhede beskik.

Prysbedinging kan as een van die belangrikste faktore beskou word wat uiteindelik die gerealiseerde bruto wins van 'n onderneming gaan bepaal. Prys is egter slegs van belang in terme van 'n besondere kwaliteit. 'n Belangrike aspek wat dus altyd teen 'n gegewe prys opgeweeg moet word, is die kwaliteit van die produk en verbruikersmag. 'n Kosprys van 'n artikel kan dus slegs objektief beoordeel word, indien kwaliteit daarmee in verband gebring word. Onoordeelkundige aankope sal daartoe bydra dat voorraad afgeskryf moet word, wat 'n nadelige invloed op die bruto wins kan uitoefen.

HOOFSTUK 5

PRODUKMENGSEL EN ANDER FAKTORE

5.1 PRODUKMENGSEL

Die gerealiseerde bruto wins van 'n kleinhandelonderneming kan tot 'n groot mate bepaal word deur die produkmengsel, nie slegs van produkte binne 'n betrokke produkgroep nie, maar ook van produkroepe binne 'n betrokke afdeling. Die kombinasie van verskillende afdelings, binne 'n onderneming, kan uiteindelik ook die bruto wins van 'n onderneming bepaal.

Volgens 'n studie uitgevoer deur die Buro vir Finansiële Analise¹ is gevind dat die toeslagpersentasies van verskillende produkroepe gevarieer het van 11 persent ten opsigte van sigarette en tabak tot 46 persent in die geval van snuisterye. Die resultate van die bevindinge is reeds in tabel 2/3 aangetoon.² Indien die toeslagpersentasies op verkoopprijs uitgedruk word, en die teoretiese realiseerbare bruto winspersentasies sodoende bepaal word, word die resultate soos wat in tabel 5/1 aangetoon is, bereik.

Een van die bevindinge uit die betrokke studie bevestig die stelling wat reeds gemaak is, naamlik dat die toeslagpersentasies (en dus bruto wins) aansienlik kan varieer van verskillende soorte produkte binne 'n bepaalde produkgroep, byvoorbeeld kruideniersware.

Uit die ondersoek het dit ook geblyk dat daar 'n positiewe korrelasie tussen die duursaamheid van die onderskeie produktegroepe en die teoretiese bruto wins (afgelei van die toeslagpersentasie) bestaan. So kan tekstiele, klerasie en skoeisel 30,6 persent

-
1. *Buro vir Finansiële Analise. Enkele bedryfsekonomiese aspekte: Onafhanklike algemene kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse platteland. Verslag No. A.2. Universiteit van Pretoria, 1970/1971, p.140.*
 2. *Sien tabel 2/3 op p. 31.*

TABEL 5/1

DIE GEMIDDELDE TOESLAGPERSENTASIES OP DIE KOSPRYS EN
TEORETIESE BRUTO WINSPERSENTASIES VAN VERKOOPPRYS VAN
DIE ONDERSKEIE PRODUKTE

	Gemiddelde toeslag in Persentasie van die Kosprys	Teoretiese bruto wins= persentasie van Verkope ^{a)}
Kruideniersware	20	16,6
Toiletware	33	24,8
Tekstiel, klerasie en skoeisel	44	30,6
Meubels	41	29,1
Landbou- en tuingereedskap	34	25,4
Huishoudelike elektriese apparaat	40	28,6
Kombuisgereedskap	37	27,0
Dienste	20	16,6
Verf en boumateriaal	36	26,5
Skryfbehoeftes	33	24,8
Wapens en ammunisie	44	30,6
Sigarette en tabak	11	9,9
Snuisterye	46	31,5

a) Laaste kolom self bygevoeg.

(Bron: Buro vir Finansiële Analise. Enkele bedryfsekonomiese aspekte: Onafhanklike algemene kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse Platteland. Verslag No. B.8. Universiteit van Pretoria, 1970/1971, p. 140).

realiseer, meubels 29,1 persent en snuisterye³ 31,5 persent. Dit blyk verder dat die bruto wins van geriefsgoedere, soos kruideniersware (16,6 persent) en sigarette en tabak (9,9 persent), heelwat laer is in vergelyking met uitsoek- en spesialiteitsgoedere soos klerasie en skoeisel, huishoudelike elektriese apparaat en snuisterye.

5.1.1 Ondersoek na 'n onderneming se produkmengsel aan die hand van 'n gevallestudie

Ten einde die samestelling van 'n onderneming se produkmengsel aan die hand van 'n praktiese voorbeeld te ondersoek, is die handelsrekening van 'n departementele onderneming ontleed.⁴ Die resultate van die ontleding word in tabel 5/2 opgesom.

In die beoordeling van die ontleding moet die volgende aspekte in gedagte gehou word:

- Kolom 1 - Omset verteenwoordig die netto bedrag, dit wil sê korting toegestaan, is hiervan afgetrek.
- Kolom 2 - Kosprys van verkope sluit spoorvrag en vervoerkoste in. Aankope is met korting ontvang, verminder. In die geval van hardeware en die restaurant, is direkte salarisse wat op die vervaardiging van produkte in die werkswinkel en die voorbereiding van voedsel betrekking het, ook as koste van verkope beskou.
- Kolom 3 - Bruto wins is die verskil tussen netto omset en kosprys van verkope.
- Kolom 4 - Die bruto wins is as 'n persentasie van omset uitgedruk.

3. *Die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (1971) beskryf snuisterye as kleinigheid of 'n luuksevoorwerp van min waarde.*

4. *Die onderneming waarop die state betrekking het, verkies om anoniem te bly.*

TABEL 5/2

ONTLEIDING VAN 'N DEPARTEMENTELE HANDELSREKENING

Afdelings	1978								1979							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	Omset	Kosprys van Verkope	Bruto wins	%	Omset % Aan-deel van totaal	Bruto wins % Aan-deel van totaal	Gemid-delde voorraad	Voor-raad-omset-snel-heid	Omset	Kosprys van Verkope	Bruto wins	%	Omset % Aan-deel van totaal	Bruto wins % Aan-deel van totaal	Gemid-delde voorraad	Voor-raad-omset-snel-heid
Kruideniers	1 1 240 020	1 116 416	123 604	10,0	37,5	25,2	176 284	6,3	1 372 365	1 203 228	169 137	12,3	39,2	33,5	202 514	5,9
Sigarette	2 665 624	625 501	40 123	6,0	20,1	8,2	49 597	12,6	608 511	586 538	21 973	3,6	17,4	4,3	43 808	13,4
Breekware	3 113 589	78 870	34 719	30,6	3,4	7,1	39 193	2,0	122 339	83 692	38 647	31,6	3,5	7,6	40 500	2,1
Skryfbehoeftes	4 137 460	117 683	19 777	14,4	4,2	4,0	32 119	3,7	142 962	123 973	18 989	13,3	4,1	3,8	32 877	3,8
Mans	5 238 361	175 380	62 981	26,4	7,2	12,9	114 002	1,5	229 208	176 935	52 273	22,8	6,6	10,3	115 086	1,5
Dames	6 165 024	112 711	52 313	31,7	5,0	10,7	90 349	1,2	181 998	130 041	51 957	28,5	5,2	10,3	90 776	1,4
Vertoonkamer	7 120 229	94 357	25 872	21,5	3,6	5,3	41 546	2,3	128 964	93 762	35 202	27,3	3,7	7,0	42 150	2,2
Hardeware	8 589 934	461 814	128 120	21,7	17,8	26,2	192 397	2,4	673 673	558 622	115 051	17,1	19,3	22,8	205 043	2,7
Restaurant	9 35 096	32 742	2 354	6,7	1,1	,5	585	56,0	36 704	34 762	1 942	5,3	1,0	,4	478	72,7
TOTAAL	10 3 305 337	2 815 474	489 863	14,8	100,0	100,0	736 075	3,8	3 496 724	2 991 553	505 171	14,4	100,0	100,0	773 235	3,9

- Kolom 5 - Verteenwoordig die persentasie aandeel van die betrokke produkgroep in verhouding tot totale omset.
- Kolom 6 - Verteenwoordig die persentasie aandeel van die bruto wins van die produkgroep in verhouding tot totale bruto wins.
- Kolom 7 - Die gemiddelde voorraad word soos volg bereken:

$$\frac{\text{Beginvoorraad plus Eindvoorraad}}{2}$$

- Kolom 8 - Voorraadomsetsnelheid = $\frac{\text{Kosprys van Verkope}}{\text{Gemiddelde voorraad}}$

Lyn 1 - 10 dui die betrokke afdelings aan.

Soos in die geval van die vorige studie is daar ook in die resultate van hierdie ontleding 'n positiewe korrelasie tussen die duursaamheid van produkgroepe en die bruto winspersentasie te bespeur. So het die breekware- (31,6 persent), mansklerasie- (22,8 persent), damesklerasie- (28,5 persent) en vertoonkamer-afdelings (27,3 persent) gedurende die 1979 boekjaar almal hoër as 20 persent van verkope gerealiseer, terwyl die afdelings wat geriefsgoedere behels, soos kruideniersware (12,3 persent), sigarette (3,6 persent) en die restaurantafdeling (5,3 persent) almal minder as 15 persent van verkope gerealiseer het.

In die lig van die toepaslike toeslagpersentasie van die spesialiteitsafdelings, soos hardeware en skryfbehoeftes, is die bruto winspersentasie van albei afdelings nie na wense nie. Volgens gegewens beskikbaar,⁵ word 'n toeslagpersentasie van 25 tot 50 persent in die geval van hardeware, wat 'n teoretiese bruto wins van minstens 20 persent impliseer, en 'n toeslagpersentasie van 30 persent op skryfbehoeftes toegepas, wat 'n teoretiese bruto wins van ongeveer 23 persent impliseer. Albei afdelings behoort dus

5. *Adviesburo vir Klein Sakeondernemings. Vertroulike verslag No. A.20. Potchefstroom, 1972, p.26.*

'n bruto winspersentasie van minstens 20 persent te realiseer. Hardeware kon in die 1978 boekjaar 'n bruto wins van 21,7 persent realiseer, wat hierdie bewering bevestig.

Word die produkmengsel verder ondersoek, is dit opmerklik dat 60,7 persent van die totale omset verteenwoordig word deur produkte wat minder as 15 persent bruto wins van omset realiseer. (Kruideniersware 39,2 persent, sigarette 17,4 persent en skryfbehoeftes 4,1 persent). Slegs 19,0 persent van totale omset word verteenwoordig deur afdelings wat 'n bruto wins van 20 persent kon oorskry.

Slegs 38,3 persent van die totale produkmengsel is verantwoordelik vir 58,0 persent van die gerealiseerde bruto wins. Dit is die geval ten spyte van die feit dat verskeie relatiewe "hoë wins" afdelings nie na wense presteer het nie. Hierdie negatiewe toedrag van sake het bygedra tot 'n relatiewe onbevredigende bruto winspersentasie van 14,4 persent in 1979.

Ten einde die effek van 'n verandering in die produkmengsel op bruto wins te illustreer, word 'n fiktiewe berekening op grond van die volgende veronderstellings gebaseer. Eerstens word aanvaar dat pryse oor die algemeen teen 10 persent per jaar styg. Dus word veronderstel dat die omset van alle geriefsgoedere teen die normale groeikoers van 10 persent sal groei. Weens 'n buitengewone verkoopbevorderingsaksie, gerig op die meer duursame produkroepe, (afdelings 3, 5, 6, 7 en 8) kan daarin geslaag word om 'n reële groeikoers van 10 persent, wat 'n totale groeikoers van 20 persent impliseer, gedurende 1980 op hierdie afdelings te ondervind. Vir die doeleindes van hierdie berekening word aanvaar dat bruto winsprestasies soos in 1979 gerealiseer, onveranderd bly.

Die resultate van hierdie oefening word in tabel 5/3 aangetoon.

TABEL 5/3

VERANDERING IN BRUTO WINSPRESTASIE AS GEVOLG VAN BE=
PLANE VERANDERING IN PRODUKMENTSEL

Afdelings		1 2 Omset		3 4 Bruto wins		5 6 Omset % Aandeel van totaal		7 8 Bruto wins % Aandeel van totaal		9 Persen- tasie omset van to- taal na uitleg- veran- dering	10 Omset na verandering	11 Bruto wins na verande- ring	12 Persen- tasie bruto wins van totaal na ver- andering
		1979	1980	1979	1980	1979	1980	1979	1980				
Kruideniers	1	1 372 365	1 509 602	169 137	185 681	39,2	37,9	33,5	31,8	30,0	1 193 907	146 850	22,3
Sigarette	2	608 511	669 362	21 973	24 097	17,4	16,8	4,3	4,1	15,0	596 954	21 490	3,3
Breekware	3	122 339	146 806	38 647	46 391	3,5	3,7	7,6	7,9	8,0	318 375	100 607	15,3
Skryfbehoeftes	4	142 962	157 258	18 989	20 915	4,1	4,0	3,8	3,6	4,0	159 188	21 172	3,2
Mans	5	229 208	275 050	52 273	62 711	6,6	6,9	10,3	10,7	8,0	318 375	72 590	11,0
Dames	6	181 998	218 398	51 957	62 243	5,2	5,5	10,3	10,6	10,0	397 969	113 421	17,2
Vertoonkamer	7	128 964	154 433	35 202	42 160	3,7	3,9	7,0	7,3	4,0	159 188	43 458	6,6
Hardeware	8	673 673	808 408	115 051	138 238	19,3	20,3	22,8	23,6	20,0	795 938	136 105	20,7
Restaurant	9	36 704	40 374	1 942	2 140	1,0	1,0	,4	,4	1,0	39 797	2 109	,4
TOTAAL	10	3 496 724	3 979 691	505 171	584 576	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	3 979 691	657 802	100,0

= 14,4% = 14,7%

= 16,5%

Word kolomme 6 en 8 onderskeidelik met 5 en 7 vergelyk, blyk die verandering in produkmengsel uiters gering te gewees het. Op die oog af lyk die effek wat dit op bruto wins gehad het, ook gering (van 14,4 persent na 14,7 persent). In monetêre terme beteken die verandering egter 'n bykomende bruto wins van R11,500 (van R573,076 na R584,576).

5.1.2 Maksimalisering van bruto wins deur optimale benutting van verkoopruimte

In die praktyk is dit noodsaaklik dat verkoopruimte optimaal toegedeel sal word, nie slegs per afdeling (byvoorbeeld hardeware) nie, maar ook per klassifikasie, byvoorbeeld gloeilampe, en in besonder uiteindelik ook per produk, byvoorbeeld 'n 60-watt gloeilamp.

Die fout word dikwels begaan om verkoopruimte na gelang van 'n betrokke afdeling se omset toe te deel. In die lig van die uiteenlopende bruto winsprestasies van die onderskeie afdelings, soos in kolomme 4 en 12 van tabel 3/8 aangetoon, sou so 'n toedeling van ruimte onoordeelkundig wees.

Deur verkoopruimte ook volgens die monetêre bruto winsprestasies van die onderskeie afdelings toe te ken, word verseker dat bruto wins en uiteindelik netto wins gemaksimaliseer word.⁶

6. Daar word egter in die praktyk ook uitsonderings aangetref, byvoorbeeld waar artikels weens korttermyn reëlins teen buitengewoon lae pryse aangebied word, (byvoorbeeld lok-artikels) en dus gedurende hierdie periode 'n lae bruto winsbydrae lewer. Soms mag dit ook nodig wees om oppervlakte volgens omset-, sowel as bruto winsbydrae toe te deel, (byvoorbeeld in die geval van brood met 'n buitengewone lae bruto winsmarge, maar relatiewe hoë oppervlakte-behoefte, of juweliersware met 'n hoë bruto winsmarge en klein behoefte aan ruimte).

Sou dit moontlik wees om verkoopruimte optimaal toe te deel, en die onderskeie afdelings so te plaas dat dit aanleiding gee tot die resultate soos in kolom 9 van tabel 5/2 aangetoon, is dit moontlik om vas te stel hoe bruto winsgewendheid geraak gaan word. Volgens kolom 9 het die persentasie aandeel van elke afdeling tot die totale omset 'n redelike verandering ondergaan. Indien veronderstel word dat dieselfde bruto winspersentasies en omset in die 1980-boekjaar sal geld, sal die omset en bruto wins daar uitsien soos in kolomme 10 en 11 onderskeidelik aangetoon word.

Die verandering in die samestelling, en dus die aandeel van elke afdeling tot die totale omset, sou daartoe lei dat die bruto wins van die onderneming van 14,4 persent in 1979, tot 16,5 persent in 1980 toeneem. In monetêre terme impliseer dit 'n toename in bruto wins van R152,631.

Met die oog op winsmaksimalisering, behoort die toedeling van verkoopruimte volgens die bruto winsverhoudings soos in kolom 12 aangedui te geskied. In die lig van die feit dat die individuele bruto winsprestasies van die betrokke afdelings egter nie na wense is nie, sal dit raadsaam wees om eers die verlangde standaard te bereik alvorens die finale toedeling geskied. By gebreke hiervan mag dit gebeur dat toedeling nie optimaal geskied nie, aangesien 'n besondere afdeling tydelik nie na wense presteer nie. Alternatiewelik kan die potensiële realiseerbare bruto wins van elke afdeling volgens die toeslagpersentasie van die besondere afdeling bepaal word. Vervolgens kan verkoopruimte dan in verhouding tot elke afdeling se potensiaal toegedeel word.

Volgens die Buro vir Finansiële Analise⁷ is die volgende faktore, benewens ander ewe belangrike faktore, noodsaaklik om by 'n winkeluitleg te oorweeg: die verbruiker en sy koopgewoontes; die aard van die handelware; die toedeling van die beskikbare verkoopruimte en rakspasie aan produkte.

7. *Buro vir Finansiële Analise. Enkele bedryfsekonomiese aspekte: Onafhanklike algemene kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse platteland. Universiteit van Pretoria, Verslag No. A.2., 1970/1971, p.83.*

5.1.3 Maksimalisering van bruto wins deur optimale produkaanbieding

Die tegniek van optimale toedeling van verkoopruimte aan produkgroepe behoort verder verfyn te word ten einde maksimum bruto wins te verseker. Dit is moontlik om rakruimte so toe te deel dat elke individuele produkklassifikasie ruimte ontvang, gebaseer op die betrokke bruto winsgewendheid van die besondere klassifikasie.

Veronderstel die omset en bruto wins van drie produkklassifikasies in 'n elektriese toebehore-afdeling beloop die volgende:

TABEL 5/4 RUIMTETOEKENNING VOLGENS PRESTASIES VAN PRODUKKLASSIFIKASIES

	Batterye	Gloeilampe	Muurproppe en Toebe- hore	Totaal
Omset	R2000	R1200	R1800	R5000
Persentasie aandeel	40%	24%	36%	100%
Bruto wins	R 580	R 470	R 700	R1750
Persentasie aandeel	33,1%	26,9%	40%	100%

In terme van omset behoort batterye volgens tabel 3/10 veertig persent van 'n standaard winkelrak van drie metriese modules van 3,65 meter elk te beslaan. Word rakruimte egter na gelang van bruto winsprestasie toegedeel, sal batterye slegs 33,1 persent, gloeilampe 26,9 persent en muurproppe en toebehore 40 persent van die betrokke winkelrak beslaan.

Indien die omset van individuele produkte (sê gloeilampe) bekend is, kan die toekenning van rakruimte selfs verder verfyn word. Veronderstel die bruto winsbydraes van die onderskeie tipes gloeilampe sien soos volg daar uit:

<u>Indraai tipe</u>	<u>Skroeftipe</u>
25 Watt = 2 persent	
40 Watt = 6 persent	
60 Watt = 35 persent	60 Watt = 3 persent
75 Watt = 15 persent	
100 Watt = 25 persent	100 Watt = 2 persent
150 Watt = 2 persent	150 Watt = 1 persent
200 Watt = 3 persent	
Gekleur	
60 Watt = 6 persent	
Totaal <u>94 persent</u>	<u>6 persent</u>

Die gloeilampe sal waarskynlik op die winkelrak aangebied word soos in skema 5/1 aangetoon is. Aangesien die middelste twee rakke, wat die verkoopruimte tussen oog- en heuphoogte verteenwoordig, algemeen as die doeltreffendste rakruimte beskou word, sal die gloeilampe wat bruto-winsgesproke die beste presteer, op hierdie rakke geplaas word, (dit wil sê die 60-Watt en 100-Watt indraaitipe). Die boonste en onderste rakke van 'n winkelrak word allerweë in die praktyk as minder doeltreffende verkoopruimte beskou,⁸ gevolglik sal die gloeilampe wat swakker presteer, op hierdie rakke aangebied word.

Volgens Doyle⁹ behoort ondernemings nie net volumegeoriënteerd te wees nie. Daar is verskeie moontlikhede wat toegepas kan word ten einde bruto winsmarges te verbeter. Volgens hom is dit

8. Dyer, L.W., *Merchandising - in action*. American Can Company, New York, 1972, p.200 - 201.

9. Doyle, J.S., *Update profit talk*. (*In Progressive Grocer*. 54:4. April, 1975, p.33).

noodsaaklik dat daar gereeld na omsetprestasies van produkte met verskillende bruto winspotensiale gekyk word. So kan verbruikersvraag oornag verander, en meelblom in stede van kitskoekmeel skielik verkies word. Met 'n bruto wins van tussen 17 en 30 persent op kitskoekmeel, en slegs 3 persent op meelblom, kan bruto winsprestasies ernstig beïnvloed word.

SKEMA 5/1 OPTIMALE PLASING VAN GLOEILAMPE OP WINKELRAK

1,72 meter	Gekleurde indraai gloei-lampe 60-Watt		Indraai 25-Watt		Indraai 40-Watt	
	Indraai 60-Watt		Indraai 100-Watt			
	Indraai 60-Watt		Indraai 150-Watt		Indraai 200-Watt	
	Indraai 75-Watt		60-Watt	Skroeftipe 100-Watt	150-Watt	
1,21 meter		1,21 meter				

(Bron: Anon. *Proportions in retail*. 1974, p.16.)

'n Konsep wat toenemende aandag in die kruideniersbedryf geniet, is die bevordering van verkope van bederfbare produkte met die oog op bruto winsverbetering. So kan vars produkte alleen 10 persent van omset verteenwoordig en 'n bruto wins van 36 persent realiseer. Vars vleis speel 'n toenemende rol in kruideniersafdelings. Doyle skryf dit toe aan 'n algehele verandering in die gemeenskap se lewenstyl.¹⁰ Jongmense neig al hoe meer na

10. *Ibid.*

natuurlike, gesonde dinge asook na besparingsmoontlikhede.
Vars produkte voldoen aan al drie hierdie vereistes.

In 'n artikel waarin Virginia Hanson die bestuurder van 'n groot kruidenierskettingwinkel aanhaal, word hierdie argument verder bekragtig.¹¹ Die vraag na eksotiese en gesondheidskosse, asook voedsel vir die fynproewer, word optimaal benut deur die betrokke kettinggroep. Dit dra daartoe by dat 'n gemiddelde bruto wins van 25 persent deur die onderneming gerealiseer kan word. Volgens hom verteenwoordig die delikatesse-afdeling, wat 250 verskillende soorte kaas aanbied, 4 persent van totale omset, met 'n bruto winsmarge van 40 persent. Die selfbedieningsdelikatesse-afdeling verteenwoordig 9 persent van totale omset met 'n 35 persent bruto wins. Hierteenoor dra die varsvrugte- en groente-afdeling by tot 12 persent van omset teen 'n 33 persent bruto winsmarge. Bevrore voedsel verteenwoordig 10 persent van omset en realiseer 'n 28 persent bruto wins. Voeg hierby wyn met 'n omsetaandeel van 10 persent en bruto wins van 30 persent; vars vleis met 'n 20 persent aandeel teen 27 persent bruto wins; gesondheids- en skoonheidsmiddels met 'n aandeel van 8 persent en 'n bruto winspotensiaal van 36 persent, en die resultaat is bo-gemiddeld. Die betrokke onderneming slaag dus daarin om 'n bruto wins van tussen 27 persent en 40 persent met soveel as 73 persent van totale omset te realiseer.

Die toenemende vraag na eksotiese en vars produkte word verder beklemtoon in die betrokke artikel, terwyl daar ook gewys word op die dramatiese verandering in die aankooppatroon van verbruikers die afgelope aantal jare.¹² Hierdie is 'n aspek wat ten volle benut behoort te word deur kleinhandelondernemings met die oog op bruto winsbevordering.

11. Hanson, Virginia., *25% Gross with sampling and service.* (*In Progressive Grocer*. 53:3. March, 1974, p.81).

12. *Ibid.*, p.82.

5.2 GROOTTE VAN DIE ONDERNEMING

Daar word soms beweer dat die grootte van die onderneming die bruto winsmarge bepaal. In advies van kleinhandelondernemings maan Hazel en Reid:¹³ "Don't try to fight bigger competitors on their terms, which are usually on prices - you don't have the margins".

Dit is welliswaar waar dat onafhanklike kleinhandelsondernemings dikwels nie oor die bedingingsmag van hulle groter eweknieë beskik nie. Die koste van verkope van kleiner ondernemings is dikwels hoër. As gevolg van aspekte, soos diens, persoonlike aandag, buigbaarheid van beleid en ander faktore is dit vir kleiner ondernemings moontlik om hoër bruto winsmarges te handhaaf sonder om 'n noemenswaardige aantal klante prys te gee.

In 'n opname is gevind dat die bruto winsmarges van kruideniersondernemings 'n geringe verskil van 0,27 persent tussen medium tot groot kettinggroepe, en ondernemings met minder as vyf takke getoon het.¹⁴ Terwyl die gemiddelde bruto wins van al die deelnemers 19,26 persent beloop het, het die medium tot groot groepe 19,41, en die kleiner groepe 'n bruto wins van 19,14 persent gerealiseer.

In 'n ander studie, deur dieselfde groep, is vasgestel dat die bruto wins van ondernemings met magasyn hoër is, naamlik 20,9 persent, teenoor die sonder magasyn met 'n bruto wins van 19,0 persent.

Die grootte van 'n onderneming blyk dus nie 'n wesenlike faktor in die bepaling van bruto wins te wees nie.

13. Hazel, A.C., en Reid, A.S., *op.cit.*, p.54.

14. Anon. *U.S. Chains' gross margin range small.* (*In Supermarket and Retailer.* 23:7. July, 1976, p.2)

5.3 OPTIMALE PLASING VAN VOORRAAD

In die bespreking van produkmengsel is reeds aangetoon dat verkoopruimte en rakruimte volgens bruto winsprestasies toegedeel behoort te word.

Met die oog op bruto winsmaksimalisering is dit verder ook belangrik dat die toedeling van verkoopruimte in ooreenstemming met die verkoopwaarde daarvan geskied.

5.3.1 Bepaling van die verkoopwaarde van verkoopruimte

Die ligging en uitleg van verkoopruimte van ondernemings verskil van onderneming tot onderneming. Nietemin word gepoog om aan die hand van skema 5/2¹⁵ aan te toon hoe te werk gegaan kan word om die waarde van verkoopruimte te bepaal.¹⁶

15. Perry, P.M., *Proper store-planning is vital for increased profits.* (*In Shopping Centre World*. 6:9. October, 1977, p. 56.)

16. In hierdie opsig moet egter daarop gelet word dat die bepaling van verkoopwaarde van verkoopruimte slegs op selfseleksie- en selfbedieningsondernemings betrekking het, en nie op toonbankbediening van toepassing is nie.

SKEMA 5/2 PLAN VAN VERKOOPWAARDE VAN DIE BESKIKBARE
VERKOOPRUIMTE

WANDELBAAN OF DIENSINGANG

DIENS OF 4% Basiese	BETAALPUNT 4% Uitverkoping artikels	10%	SYSTRAAT
aanvraag of geriefsgoe- dere 9%	12%	14%	
12% (16%)	15%	20% (16%)	
Venster		Venster	
HOOFSTRAAT			

(Bron: Perry, P.M., *Proper store-planning is vital for increased profits.* (*In Shopping Centre World*. 6:9, October, 1977).

'n Belangrike feit om in gedagte te hou, is dat die verkoopruimte die naaste aan die verkeersvloei oor die beste verkoopspotensiaal beskik. Verkoopruimte die naaste aan deure en vensters beskik ook oor die grootste potensiaal. Die ingang van die hoofstraat af behoort groter klantevloei in die hand te werk, as die van die systraat af. Die ruimte aan die regterkant van die hoofingang het 'n hoër verkoopwaarde as die aan die linkerkant. Hierdie bewering word gemaak in 'n artikel van Amerikaanse oorsprong

waarvolgens geglo word dat mense vanweë verkeersgewoontes altyd na regs neig. In Suid-Afrika word geglo dat klanteverkeer na links beweeg. Die verkoopwaarde tussen hakies word dus beskou as 'n juister beskouing in die lig van Suid-Afrikaanse toestande.

5.3.2 Skepping van klantevloei in sogenaamde "lae waarde" verkoopruimte

Verskeie metodes kan aangewend word om klantevloei in relatiewe "stil" verkoopruimtes te stimuleer. Spesiale aanbiedings gepaard met doeltreffende advertensies kan in lae waarde verkoopruimte agter in die onderneming aangebied word. Dit sal klante verplig om deur die onderneming te beweeg. Sodoende word hulle aan verskeie impulsprodukte blootgestel. Dieselfde resultate kan verkry word deur diensafdelings soos betaalpunte, kantore of kleingelddienspunte in sogenaamde stil ruimtes te plaas. Aanwysingstekens kan ook van groot waarde wees om verkeer te reël. Die plasing van basiese geriefsgoedere in stiller ruimtes kan ook klantevloei in die hand werk.

5.3.3 Plasing van impulsartikels ¹⁷

Impulsvoorraad moet so na as moontlik aan ruimtes wat maksimum klantevloei ondervind, geplaas word.¹⁸ Verkoopruimtes in die omgewing van betaalpunte word dikwels vir impulsartikels benut.

5.3.4 Aanverwante produkte

Aanverwante produkte moet indien moontlik, bymekaar gegroepeer word (byvoorbeeld beskuitjies by koffieprodukte; dasse by hemde, of sokkies by langbroeke).

17. *Onder impulsartikels word verstaan voorraad wat deur klante gekoop word, wat nie die onderneming besoek het met die uitsluitlike doel om hierdie voorraad te koop nie.*

18. *Perry, P.M., op.cit., p.58.*

'n "Oop" voorkoms bevorder verkope en uiteindelik bruto wins. Rakke en toerusting behoort so laag moontlik gehou te word, terwyl beweegruimte breed genoeg moet wees om optimale klantevloei te verseker. Beligting kan ook 'n groot rol speel.

Daar is verskeie ander verkooptegnieke wat weens die omvang daarvan nie binne die bestek van hierdie studie bespreek kan word nie. Dit behoort egter duidelik te blyk dat wetenskaplike winkeluitleg en optimale plasing van produkte nie net die omset van 'n onderneming positief kan beïnvloed nie, maar ook 'n belangrike rol kan speel in die optimalisering van bruto winsgewendheid.

5.4 VOORRAADOMSETSNEELHEID

Daar is reeds gewys op die invloed wat voorraadomsetsnelheid op die prysbeleid van 'n onderneming kan uitoefen.¹⁹

Na aanleiding van hierdie bespreking kan die vraag gestel word of die bruto winsmarge in die lig van 'n sekere toeslag die voorraadomsetsnelheid gaan bepaal, en of die voorraadomsetsnelheid uiteindelik die bruto wins gaan bepaal.

Dit blyk dat albei moontlikhede aanvaarbaar is. Pintel en Diamond druk dit soos volg uit: "A store with a quick turnover can afford small markup and low prices because it will receive that markup many times during the year".²⁰ Volgens Gillespie en Hecht is voorraadomsetsnelheid een van 'n paar belangrike faktore wat die winspotensiaal van 'n onderneming bepaal.²¹ Volgens hulle is dit die rede waarom lae koste, lae winsmargeprodukte soos sigarette, lekkers en koeldrank uiteindelik hoogs winsgewend kan wees. Alhoewel die bruto winspersentasie van sulke produkte relatief laag is, lewer dit 'n belangrike bydrae tot die randwaarde van bruto wins. Hierteenoor noodsaak die stadige voorraad-

19. Sien p. 63-64.

20. Pintel, G., en Diamond, J., *op.cit.*, p.166.

21. Gillespie, Karen. R., en Hecht, J.C., *op.cit.*, p.190.

omsetsnelheid van artikels, soos rokke en pakke klere hoë bruto winsmarges.

Met die verloop van jare het daar 'n verhouding tussen die voorraad-omsetsnelheid van voorraad, en die bruto winsmarge daarvan ontwikkel. Cilliers²² verwys daarna as die relatiewe winsgewendheid, of die vergelykende rentabiliteit van bedryfsafdelings en dui hierdie verhouding aan soos in tabel 5/5 aangetoon.

TABEL 5/5 VERGELYKENDE RENTABILITEIT VAN VOORRAAD

Departementele bruto winsmarge x voorraadomsetsnelheid
= rentabiliteitsfaktor.

Dept. A	:	18,48 x 10	=	185 persent per jaar.
Dept. B	:	5,48 x 48	=	263 persent per jaar.
Dept. C	:	,68 x 150	=	102 persent per jaar.
Totaal	:	3,39 x 44	=	149 persent per jaar.

(Bron: Cilliers, J.A., *Inleiding tot ontleding en vertolking van finansiële state*. J.L. van Schaik Bpk., Pretoria, 1976, p.24 -25).

Word die voorraadomsetsnelhede van die nege afdelings, soos in kolom 16 van tabel 5/2 uiteengesit, met die betrokke bruto winspersentasie van elke afdeling, soos in kolom 14 aangedui, vermenigvuldig, word die resultate soos in tabel 5/6 aangetoon, verkry.

Volgens die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings²³ is die werklike resultate soos behaal in 1979 nie na wense nie. Die bewering word gegrond op die resultate van ander soortgelyke organisasies met soortgelyke omstandighede, asook in die lig van interne faktore soos die toeslagpersentasie en prysbeleid van die onderneming. Die gemiddelde van die ideale norme word gevolglik ook aangetoon.

22. Cilliers, J.A., *op.cit.*, p.24-25.

23. Adviesburo vir Klein Sakeondernemings. *Vertroulike verslag No. A.20. Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.*, September 1977, p.1.

TABEL 5/6

RESULTATE VAN VERHOUDING TUSSEN BRUTO WINS
EN VOORRAADOMSETSNELHEID VAN VOORRAAD

	IDEALE NORMS			WERKLIKE RESULTATE		
	Voorraad= omsetsnel= heid.	Bruto wins	Rentabiliteitsfaktor.	Voorraad= omsetsnel= heid.	Bruto wins	Rentabiliteitsfaktor
Kruideniersware	7 x 15 =	105		5,9 x 12,3 =	72,6	
Sigarette	15 x 5 =	75		13,4 x 3,6 =	48,2	
Breekware	2,5 x 30 =	75		2,1 x 31,6 =	66,4	
Skryfbehoeftes	5 x 20 =	100		3,8 x 13,3 =	50,5	
Mans	2,5 x 30 =	75		1,5 x 22,8 =	34,2	
Dames	2,5 x 30 =	75		1,4 x 28,5 =	39,9	
Vertoonkamer	2,5 x 30 =	75		2,2 x 27,3 =	60,1	
Hardeware	2,5 x 30 =	75		2,7 x 17,1 =	46,2	
Restaurant	12 x 60 =	720		72,7 x 5,3 =	385,3	
TOTAAL	4,5 x 20 =	90		3,9 x 14,4 =	56,2	

(Bron: Adviesburo vir Klein Sakeondernemings. (Verwerking van gegewens soos gevind in vertroulike verslag No. A.20. Potchefstroom, 1972.)).

Die rentabiliteitsfaktor in beide tabelle dui op die relatiewe winsgewendheid van die belegging van bedryfskapitaal in die onderskeie afdelings. Met verloop van tyd het kleinhandelaars (onbewustelik en onwillekeurig) 'n rentabiliteitsfaktor ontwikkel waarteen hulle bereid is om produkte te verhandel. Slegs in uitsonderlike gevalle²⁴ sal die sogenaamde rentabiliteitsfaktor 'n buitengewoon hoë omvang (van sê 300 persent of hoër per jaar) aanneem.

'n Omgekeerde korrelasie is dus dikwels tussen die voorraadomsetsnelheid en bruto wins van 'n produk of produkgroep waarneembaar. Dit wil sê 'n produk, met 'n relatiewe vinnige voorraadomsetsnelheid, gaan dikwels gepaard met 'n relatiewe lae bruto winsmarge en omgekeerd.

5.5 WAARDERING VAN VOORRAAD

Terwyl die eerste-in-eerste-uit-metode²⁵ van voorraadwaardering oor die algemeen oorwegend in kleinhandelondernemings gebruik word, is 'n alternatiewe metode ook moontlik. Veral gedurende inflasieperiodes bied die laaste-in-eerste-uit-metode sekere belastingvoordele aan ondernemings.²⁶ Hierdie metode impliseer, anders as die eersgenoemde metode, dat die voorraad wat laaste aangekoop is, eerste van die hand gesit word. "The choice of FIFO or LIFO allows the retailer to use the store's merchandise as a variable which can have a direct bearing on the profits of the store."²⁷

24. Vergelyk 'n drankwinkel met 'n voorraadomsetsnelheid van 14 keer per jaar en 'n bruto winsmarge van 24 persent. Rentabiliteitsfaktor = 336 persent per jaar.

25. Engelse afkorting = FIFO.

26. Engelse afkorting = LIFO. Bolen, W.H., op.cit., p.254.

27. Ibid.

5.5.1 Eerste-in-eerste-uit-metode

Volgens hierdie metode hou die waarde van voorraad verband met die voorraadreserwes en bevoorradingsprosedures van die onderneming. Soos in die volgende berekening aangetoon, lei die gebruik van hierdie metode in die geval van prysstygings tot 'n hoër eindvoorraad en gevolglik 'n laer koste van verkope.

BEREKENING 5/1 VERSKILLE IN KOSTE VAN VERKOPE AS GEVOLG VAN VERSKILLENDE METODES VAN VOORRAADWAARDERING, IN 'N MARKSITUASIE GEKENMERK DEUR STYGENDE PRYSE

	FIFO ^a	LIFO ^b
Beginvoorraad	0	0
Aankope	R10,000	R10,000
Voorraad beskikbaar	R10,000	R10,000
Eindvoorraad	<u>R 3,000</u>	<u>R 2,000</u>
Koste van verkope	R 7,000	R 8,000

a. Eerste-in-eerste-uit-metode.

b. Laaste-in-eerste-uit-metode.

(Bron: Bolen, W.H., *Contemporary retailing*.
Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1978, p.254).

In die boggenoemde berekening kan die verskil toegeskryf word aan die feit dat aanvanklik 400 paar skoene teen R10 per paar en later weer 400 paar skoene teen R15 per paar aangekoop is. Die eindvoorraad was 200 paar skoene.

In die eerste-in-eerste-uit-metode word die eindvoorraad dus teen R15 per paar gewaardeer, terwyl in die laaste-in-eerste-uit-metode die eindvoorraad teen R10 per paar waardeer word.

5.5.2 Laaste-in-eerste-uit-metode

Die toepassing van bogenoemde metode impliseer 'n laer eindvoorraad, wat 'n hoër koste van verkope tot gevolg het, en dus 'n laer teoretiese belasbare wins beteken.

Volgens Moscarello²⁸ kan 'n onderneming in 'n tydperk van voortdurende koste- en prysstygings, verskeie kontantvloeivoordele uit hierdie metode benut. Hy wys egter ook op 'n paar nadele van hierdie stelsel.

Dit is belangrik om daarop te let dat met die oog op belasting, 'n onderneming nie na willekeur van een metode na 'n ander kan verander nie. Die metode van voorraadwaardering moet ook duidelik in 'n onderneming se finansiële state aangetoon word.

Dit wil voorkom asof die laaste-in-eerste-uit beginsel die aangewese metode is, indien 'n onderneming oortuig is dat toestande van toenemende koste- en prysstygings vir 'n onbepaalde periode sal voortduur.

5.5.3 Voorraadreserwe

Dit is algemene gebruik in die praktyk om jaarliks tydens die fisiese voorraadopname sogenaamde voorraadreserwes te skep. Die omvang van reserwes sal bepaal word deur die verkoopbaarheid van voorraad. Voorraadreserwes word uit 'n belastingoogpunt toegelaat, mits sodanige reserwes binne voorgeskrewe perke bly. Voorraadreserwes behels die afskryf van voorraad teen beide kosprys en verkoopprijs met die doel om binne afsienbare tyd daarvan ontslae te raak. Indien die voorraad tydens 'n volgende voorraadopname steeds in voorraad is, word dit teen verminderde kospryse en verkooppriyse in berekening gebring.

28. Moscarello, L.C., *The pros and cons of LIFO*.
(*In Retail Control*. August, 1975, p.13-15).

Die omvang van voorraadreserwes kan dus, net soos die metode van voorraadwaardering, die gerealiseerde bruto wins van 'n onderneming bepaal.

5.6 SAMEVATTING

Uit die voorgaande is dit duidelik dat die kleinhandelaar te kampe het met 'n magdom van gekompliseerde faktore wat die bruto wins van 'n kleinhandelonderneming kan bepaal.

Prysbeleid kan as een van die primêre bepalende faktore van bruto wins beskou word. Die relatiewe eenvoudige beeld wat deur prysvormingsmodelle van prysbeleid geskep word, is misleidend. Prysbeleid is 'n komplekse aspek wat deur interne sowel as eksterne faktore beïnvloed word, waarvan baie buite die beheerveld van die ondernemings val.

Prysbedinging is 'n ewe belangrike faktor wat die bruto wins van die onderneming gaan bepaal. Die onderneming se vermoë om die regte produk van die regte leweransier teen die regte prys te bekom, speel hier 'n belangrike rol.

Die produkmengsel van 'n onderneming, asook die optimale aanbieding van relatiewe hoë winsitems, kan ook 'n belangrike bydrae tot bruto winsmaksimalisering lewer.

Daarbenewens is faktore soos die voorraadomsetsnelheid en metodes van voorraadwaardering ook belangrike bepalende faktore, waarmee kleinhandelondernemings moet rekening hou. Met die oog op doeltreffende bruto winsbeplanning is 'n grondige kennis van die genoemde faktore van kardinale belang.

AFDELING C: ENKELE FAKTORE WAT BRUTO WINS NADELIG
BEÏNVLOED

HOOFSTUK 6

ALGEMENE FAKTORE

6.1 INLEIDING

Daar bestaan 'n magdom van faktore wat die uiteindelijke gerealiseerde bruto winsmarge van 'n kleinhandelonderneming kan beïnvloed. Daar is reeds aangetoon dat weens hierdie faktore, daar 'n verskil tussen 'n onderneming se oorspronklike beplande, en die uiteindelijke gerealiseerde bruto wins ontstaan.

In hierdie afdeling word gepoog om 'n aantal van hierdie ongunstige faktore te identifiseer, en waar moontlik aan te toon watter bekampingsmaatreëls getref kan word om tekorte te voorkom. Daar kan 'n onderskeid gemaak word tussen faktore wat bruto wins bepaal, en faktore wat bruto wins nadelig beïnvloed. Eersgenoemde is reeds bespreek en behels daardie faktore waaroor die onderneming 'n redelike mate van direkte beheer kan uitoefen, soos die prysbeleid, bedinging en onderhandelings, produkmengsel en metodes van voorraadwaardering. Hierteenoor kan faktore wat bruto wins nadelig beïnvloed beskou word as faktore waaroor die onderneming relatief min beheer kan uitoefen en wat uit die aard van die saak minder voorspelbaar is.

Hierdie ongunstige faktore, wat 'n nadelige invloed op bruto wins uitoefen, kan in twee breë kategorieë verdeel word, naamlik algemene tekorte waarby kontant- en voorraadverliese,¹ wat toegeskryf kan word aan menslike foute, breekskade en ander dergelyke tekorte, ingesluit word, en winkeldiefstal,² wat interne en

1. *Engels = Shrinkage.*

en eksterne diefstal behels.

Totale voorraad tekorte word deur Mc Reavie³ omskryf as die verskil tussen die werklike voorraadwaarde deur middel van 'n fisiese voorraadopname bepaal, en die teoretiese boekwaarde soos gereflekteer deur die rekeningkundige stelsel en periodiek aan bestuur gerapporteer. Tekorte verteenwoordig dus 'n verandering in die voorraadwaarde wat nie aangeteken is nie, en uiteindelik ook die bruto en netto wins nadelig beïnvloed.

Totale verliese word dikwels ook beskryf as alle voorraad- en kontantverliese, soos weerspieël in die verskille tussen voorraadsyfers aan die begin en einde van 'n gegewe periode, plus of minus die verskil tussen totale verkope en totale byvoegings (dus aankope) tot voorraad gedurende die betrokke periode.

6.2 ALGEMENE TEKORTE

Volgens Duncan en Hollander⁴ is daar legio foute wat deur werknemers gemaak word. Daar is talle geleenthede vir foute wat aanleiding tot voorraad of kontanttekorte in 'n kleinhandelsonderneming kan gee: foute in prysetikettering⁵, voorraadopnames, hantering van retoere, foutiewe aflewering, fakturering,⁶ foutiewe kleingeld uitkeer, en talle administratiewe foute.

Chisholm⁷ beaam dit en voeg by dat foute feitlik in al die afdelings van 'n onderneming kan plaasvind. Die onvermoë van bestuur om hierdie foute te erken word egter betreur. "Perhaps

2. *Engels = Shoplifting.*

3. *Mc Reavie, K.S., Retail inventory shrinkage - Controlable through EDP? (In Retail Control. 43:8. April-May, 1975, p.3).*

4. *Duncan, D.J., en Hollander, S.C., op.cit., p.368.*

5. *Steenkamp, W.F.J., op.cit., p.246. Engels = Pricemarking.*

6. *Engels = Billing.*

7. *Chisholm, R.F., The darlings. The mystique of the Supermarket. Chain Store Publishing Corporation, New York, 1970, p.115.*

we underrate errors as a source of loss because we all know that there is a disappointing degree of error in all of human behaviour."

Wanneer die omvang van verliese bepaal, en oorsaaklike faktore vasgestel moet word, is bestuur geneig om die rol van misdaad te oordryf, aangesien daar 'n neiging is om alle tekortkominge toe te skryf aan hierdie aspek wat nie altyd binne beheer van bestuur is nie. Bestuur se administrasie en organisasie word dikwels oor die hoof gesien en die blaam op aspekte buite sy beheer geplaas.⁸ Voorraadtekorte vorm egter net so 'n belangrike deel van die normale aktiwiteite van bestuur as enige ander bestuursaak. Voorraad- en kontantverliese is dan ook dikwels in die praktyk 'n belangrike maatstaf van bestuursdoeltreffendheid.

6.2.1 Ontleding van kwesbare afdelings aan die hand van die voorraadsiklus.⁹

Die primêre funksie van 'n kleinhandelonderneming is om voorraad teen die voordeligs moontlike prys van leweransiers te bekom, en dit weer teen 'n gunstige prys aan klante van die hand te sit. Die betrokke voorraad verwissel telkemaal van eienaar. "Although retailing has changed radically over the years, and even more change is expected in the future, its basic definition remains the same. Retailing is the buying and selling of goods and services to satisfy the consumer."¹⁰ Aangesien hierdie studie op kleinhandelondernemings betrekking het, verval die dienste-aspek.

8. Anon. *Shrinkage is less a fact of life than a case of bad management. (In Supplement to Keeping in Touch. No.23. December, 1971, p.2).*

9. *Met voorraadsiklus word in hierdie verband bedoel die roete wat voorraad volg vandat dit die leweransier verlaat, tot dit deur die onderneming ontvang word, asook die roete deur die onderneming totdat dit uiteindelik in die klant se besit is.*

10. Gillespie, Karen.R., en Hecht, J.C., *op.cit.*, p.1.

In die proses van beweging van leweransier na die uiteindelijke verbruiker, word voorraad aan 'n magdom van elemente blootgestel wat 'n nadelige invloed op die waarde daarvan kan uitoefen. Hierdie fisiese vloei en beweging van voorraad word ondersteun deur 'n vloei van dokumente en inligting. So is verkoop- en voorraadinligting 'n belangrike hulpmiddel in die prosesse van aankope, ontvangs van voorraad, prysetikettering en optimale ruimte toekenning. Hierdie proses van vloei van voorraad en dokumente is 'n geïntegreerde en interafhanklike proses.

'n Ontleding van hierdie vloei van voorraad en inligting behoort relatiewe swakhede in die sisteem, asook moontlike afdelings en oorsake van potensiële voorraad- of kontantverliese, te identifiseer.

Skema 6/1 beeld die sleutel aktiwiteite in die vloeiproses van voorraad van die leweransier tot by die uiteindelijke verbruiker uit. Die beweging van voorraad en inligting, asook die funksies betrokke spreek duidelik uit die betrokke skema. Aan die hand van hierdie vloei-diagram word die kwesbare aspekte ontleed en moontlike knelpunte geïdentifiseer.

6.2.2 Onoordeelkundige aankope

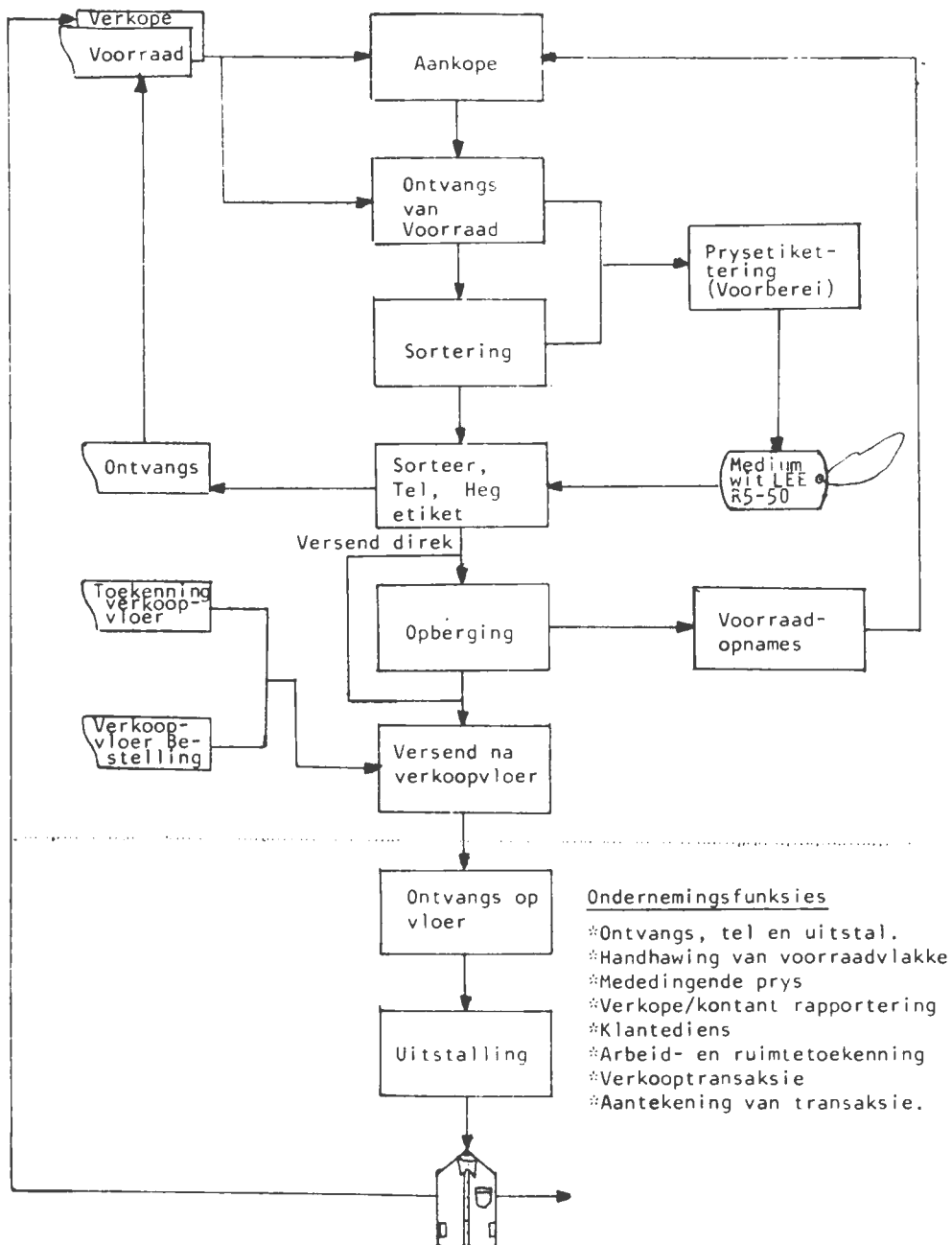
Oordeelkundige aankope behels die aankoop van die regte kwaliteit voorraad in die regte hoeveelheid, teen die regte prys en op die regte tyd¹¹. Daar is ook 'n ou gesegde wat lui dat voorraad wat goed aangekoop, reeds half verkoop is. Daar kan selfs verder gegaan word deur te sê dat voorraad wat nie oordeelkundig aangekoop is nie, nie winsgewend verkoop kan word nie.¹²

Die aankoopbeleid van 'n kleinhandelonderneming vorm 'n integrale deel van voorraadbeheer, wat as een van die belangrikste funksies van bestuur van 'n kleinhandelonderneming beskou kan word.

11. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.261.

12. Duncan, D.J., Phillips, D.F., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.235.

SKEMA 6/1

DIE VOORRAADSIKLUS IN 'N KLEINHANDELS-
NEMING

(Bron: McReavis, K. S., Retail inventory shrinkage - controlabe through EDP? In Retail Control. 43:8. April - May, 1975, p. 15).

Die primêre doel van voorraadbeheer is om inligting te voorsien waarop aankoopsbeplanning gebaseer kan word. Aangesien voorraad egter eers aangekoop moet word alvorens dit beheer kan word, en voorraadbeheer so'n belangrike rol in bruto winsbeheer speel, word hierdie aspek later in hierdie studie behandel.

Die doeltreffende funksionering van die aankoopfunksie is deurslaggewend vir die sukses van alle kleinhandelondernemings. Dit verg 'n sorgvuldige ontleding van verbruikers se koopgewoontes enersyds en hul spesifieke behoeftes andersyds, met die oog op 'n optimale produkkeuse.

6.2.2.1 Formulerings van toepaslike aankoopbeleid

Met die oog op suksesvolle aankope, is dit belangrik dat 'n onderneming se aankoopfunksie in ooreenstemming met die algehele beleid en beeld van die onderneming geskied. Die doel van aankope behoort dus nie net op 'n bevredigende bruto wins gerig te wees nie, maar ook op beeldbouing. Wie dus ookal verantwoordelikheid vir die aankoopfunksie in 'n kleinhandelonderneming gaan dra, behoort ten volle ingelig en op hoogte te wees met die breë algemene beeld en beleid van die onderneming. Aspekte soos wat, wanneer en waar aangekoop gaan word, moet dus in die lig van die beeld van die betrokke onderneming geskied.

Vervolgens word 'n paar beleidsbesluite met betrekking tot aankope kortliks bespreek. Barker¹³ en andere verwys na vier besluite wat aandag behoort te geniet by die formulerings van 'n toepaslike aankoopbeleid:

a. Die tipe klante wat bedien word.

Die onderneming se totale aankoopsprogram moet gerig wees op daardie klandisie wat graag bedien wil word. Dit sal grootliks bepaal word deur die ligging van die onderneming. In 'n plattelandse dorpie mag die onderneming poog om in die hele gemeenskap se behoefte te voorsien. In 'n groot stad mag 'n kleinhandelonderneming slegs 'n spesifieke gedeelte van die mark bedien.

13. Barker, Clare, W., Anderson, Ira.D., en Butterworth, J.D., *op.cit.*, p.193.

b. Aard van voorraad

Die aankoper se keuse behoort gebaseer te word op die basiese besluite van die onderneming met betrekking tot watter tipe voorraad aangehou gaan word. Daar moet dus 'n besluit geneem word of die voorraadbeleid gebaseer gaan word op 'n gereelde, volledige verskeidenheid, hoë kwaliteit voorraad, en of daar hoofsaaklik gekonsentreer gaan word op spesiale aanbiedings wat 'n wye reeks uiteenlopende verskeidenheid, soos "ongereelde goedere",¹⁴ behels. Die tipe voorraad sal natuurlik noue verband hou met die tipe klandisie wat die onderneming gaan bedien.

c. Plek van die onderneming en sy voorraad in die modesiklus¹⁵

'n Styl geniet 'n groei-, rypheid- en afname-siklus met betrekking tot verbruikersvoorkeur. Gedurende hierdie fases verskil die smaak en motiewe van verbruikers aansienlik. 'n Aankoper moet dus die onderneming se plek in die betrokke siklus identifiseer en dienoreenkomstig aankoop.

d. Prysklasbeleid van die onderneming

Daar is reeds in die vorige hoofstuk verwys na prysklasse wat betrekking het op die beperking van die hoeveelheid pryse van 'n betrokke produkklassifikasie. Die onderneming mag soms met inagneming van klante se pryskeuse, prysklasse bepaal waarteen voorraad gemerk gaan word, en die aankoopbeleid hiervolgens vasstel.

e. Ander beleidsaspekte wat aankope kan beïnvloed

Verskeie ander aspekte van ondernemingsbeleid soos verwagte voorraadomsetsnelheid, kontrole oor stadig-bewegende artikels,

14. *Engels = Job lots.*

15. *Die term modesiklus het betrekking op die sikliese beweging in die verbruikersaanvaarding van 'n betrokke styl.*

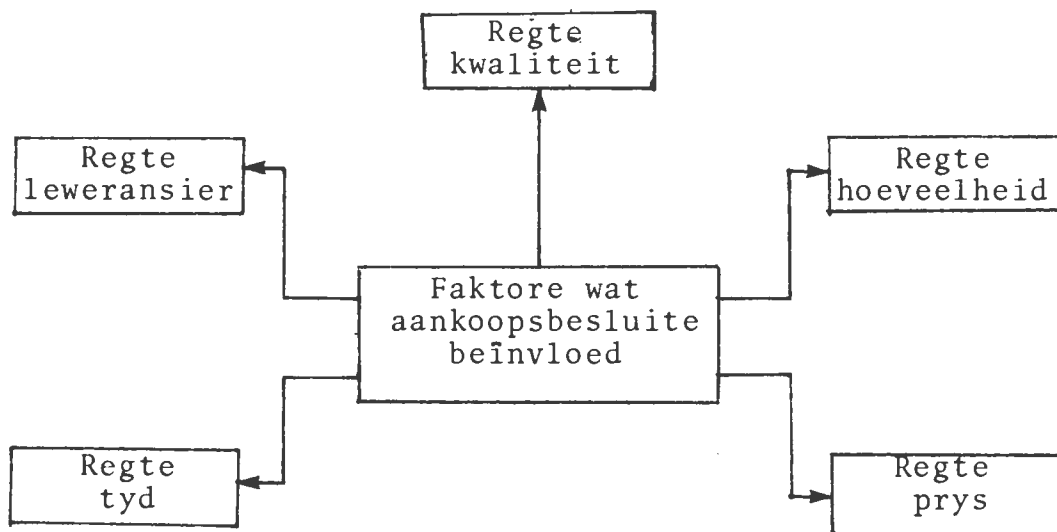
verhouding met leweransiers en ander kan die aankoopsorganisasie van 'n onderneming soms aansienlik beïnvloed.

6.2.2.2 Aankoopsdoelwitte

Oordeelkundige aankope behels, soos alle ander funksies van bestuur, dat daar vooraf duidelik omlynde doelwitte gestel word. In die uitvoering van die aankoopfunksie behoort hierdie doelwitte voortdurend nagestreef te word.

Volgens Pickle en Abrahamson¹⁶ behels die aankoopproses die aankoop van die regte kwaliteit voorraad in die regte hoeveelheid, teen die regte prys, op die regte tyd, vanaf die regte leweransier. Hulle beeld die vyf belangrikste aankoopdoelwitte van 'n onderneming soos volg in 'n skematiese voorstelling uit:

SKEMA 6/2 FAKTORE WAT AANKOOPSBSLUIITE BEÏNVLOED



(Bron: Pickle, H.B., en Abrahamson, R.L., *Small business management*. John Wiley and Sons, Inc., New York, 1976, p.292).

16. Pickle, H.B., en Abrahamson, R.L., *Small business management*. John Wiley and Sons, Inc., New York, 1976, p.292.

'n Faktor wat ewe belangrik is as die vyf wat hierbo aangetoon word, is wat die onderneming gaan aankoop, en word vervolgens kortliks bespreek.

6.2.2.2.1 Wat om aan te koop

Die mees basiese besluit wat deur enige kleinhandelonderneming geneem moet word, is presies wat aangekoop gaan word. Suksesvolle aankope is gebaseer op 'n deeglike ontleding van verbruikersbehoefte. Die onderneming behoort dus daardie voorraad aan te hou wat klante verlang en verwag om in die betrokke onderneming aan te tref. Metodes behoort dus gevind te word om verbruikersbehoefte te bepaal en vervolgens behoort die aankoopbeleid van die onderneming op die betrokke behoeftes gebaseer te word.

6.2.2.2.2 Regte kwaliteit

Kwaliteit hou verband met die prys van 'n artikel. 'n Onderneming moet dus poog om met inagneming van die tipe klant wat bedien word, die beste kwaliteit produk te bekom teen die laags moontlike prys. Van groot belang is dat kwaliteit nooit ten koste van prys ingeboet moet word nie.

Minderwaardige kwaliteit is dikwels die oorsaak van prysverminderinge en buitengewoon hoë kortings aan klante, met nadelige gevolge op die bruto wins van 'n onderneming.

6.2.2.2.3 Kwantiteit

Een van die belangrikste besluite wat die aankoper in 'n kleinhandelonderneming moet neem, is hoeveel voorraad aangekoop moet word. Volgens Pintel en Diamond kan verskeie prysverminderinge en totale afskrywings aan foutiewe aankoopsbeoordeling toegeskryf word. "Overbuying is probably the principle cause of markdowns."¹⁷

17. *Pintel, G., en Diamond, J., op.cit., p.170.*

Besluite met betrekking tot hoeveel voorraad aangekoop moet word, sal hoofsaaklik op vier faktore berus,¹⁸ naamlik die periode waarvoor aangekoop word; die beraamde omset vir die periode; die goedere op hande, asook op bestelling en die verlangde voorraad aan die einde van die periode.

a. Periode waarvoor aangekoop word

Dit is noodsaaklik dat die invloed van tyd in berekening gebring word in die berekening van toekomstige vraag van klante. Die periode waarvoor aangekoop moet word, sal grootliks bepaal word deur die aard van die produk. Terwyl dit slegs een dag vir kruideniersware mag wees, mag maande se modevoorraad vir 'n betrokke seisoen aangekoop word.

Kleinhandelondernemings pas dikwels die "hand-tot-mond"-metode van aankope toe.¹⁹ Hierdie metode behels die aankoop van kleiner hoeveelhede met korter tussenposes. Meer gevorderde voorraadstelsels, kommunikasiestelsels en metodes van vervoer het dit moontlik gemaak om minder voorraad aan te hou.

Kleiner voorraadhouding het egter ook nadele, soos die vermindering in nie-kumulatiewe korting.²⁰ Dit mag lei tot ontoereikende verskeidenheid, verhoogde vraggeld en hanteringskoste, terwyl dit minder voordelig in tye van stygende pryse mag wees.

Verskeie ondernemings volg 'n beleid van spekulatiewe aankope. Dit behels die aankoop van groot hoeveelhede voorrade indien prysstygings verwag word. Die rente op belegging in voorraad, bykomende hanterings- en opbergingskoste, asook voorraadverliese, weens veroudering of breekskade, regverdig egter dikwels nie so'n beleid nie.

18. Duncan, D.J., Philips, C.F., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.247.

19. *Ibid.*

20. Sien p.97 vir bespreking van nie-kumulatiewe korting.

Die periode waarvoor aangekoop word, kan soms ook beïnvloed word deur faktore soos hoeveelheidskorting, afleweringsvoorwaardes en die onderneming se finansiële- en bergingsfasiliteite.

b. Beraamde omset vir die periode

Beramings van toekomstige omset word gewoonlik op omsetprestaties van die verlede gebaseer. Met inagneming van faktore wat die verwagte omset in die toekoms mag beïnvloed, word toekomstige omset beplan. Groot sorg moet aan die dag gelê word, veral met betrekking tot bederfbare en modegoedere. Surplusaankope in sulke gevalle mag lei tot vermorsing of buitengewone hoë afskrywings.

c. Voorraad op hande en op bestelling

Toekomstige aankope moet rekening hou met voorraad op hande, sowel as voorraad op bestelling. Dit behels dus dat bestaande voorraad deeglik nagegaan behoort te word alvorens nuwe bestellings geplaas word. 'n Kleinhandelonderneming se voorraadbeheerkaarte²¹ mag dikwels van so'n aard wees dat die voorraadvlak sonder moeite bepaal kan word.

d. Verlangde voorraadvlak aan die einde van die periode

Hierdie aspek behels gesonde oordeel deur die aankoper van 'n onderneming se voorraad, en 'n besluit kan eers geneem word nadat alle inligting tot sy beskikking deeglik ontleed is. Verskeie faktore kan die voorraadvlak van 'n onderneming aan die einde van 'n periode bepaal.

Die jongste metode om die verlangde voorraadvlak te bepaal, is om dit te koppel aan 'n beplande voorraadomsetsnelheid.²²

21. *Engels = Stock records.*

22. *Voorraadomsetsnelheid word soos volg bereken:*
kosprys van verkope
gemiddelde voorraad

In die lig van prestasies in die verlede, kan ondernemers bepaal watter voorraadomsetsnelheid in betrokke omstandighede gehandhaaf kan word. Met inagneming van die voorraadomsetsnelheid kan die verlangde voorraadvlak bereken word, en toekomstige aankope in die lig hiervan bereken word.

Met inagneming van bogenoemde faktore, naamlik die periode waarvoor aangekoop gaan word, die beraamde omset vir die betrokke periode, die huidige voorraadvlak, asook die verlangde voorraadvlak met inagneming van die voorraadomsetsnelheid en die bruto winsmarges, is dit moontlik om die monetêre waarde van toekomstige aankope te bepaal. Vervolgens word die bedrag beskikbaar vir aankope²³ aan die hand van berekening 6/1 bepaal. Die betrokke berekening word ter illustrasie op drie fiktiewe afdelings in 'n kleinhandelonderneming toegepas.

Deur 'n monetêre aankoopsbeplanning van hierdie aard te koppel aan 'n beraming gebaseer op eenheidsvoorraadbeheer,²⁴ kan alle ondernemings verseker dat die regte hoeveelheid voorraad vir 'n betrokke periode aangekoop word.

6.2.2.2.4 Aankoopprys

In die vorige hoofstuk is die belangrikheid van prysbedinging vir die handhawing van 'n bevredigende bruto wins beklemtoon. Sou 'n onderneming onoordeelkundig aankoop, deur spesifieke voorraad teen buitengewoon hoë pryse aan te koop, bestaan die gevaar dat die onderneming dit moeilik gaan vind om die betrokke voorraad van die hand te sit, met gevolglike abnormale hoë afskrywings, en dus verliese vir die onderneming.

23. *Engels = Open to buy.*

24. *Duncan, D.J., en Hollander, S.C., op.cit., p.356, omskryf eenheidsbeheer as volg: "Unit control involves maintaining records in terms of physical units, rather than in terms of dollars." Richert, G.H., e.a., Retailing principles and practices. Sixth Edition. McGraw-Hill Book Company, New York, 1974, p.429. Hierin word eenheidsbeheer as volg beskryf: "A unit-control system records how many items (units) of each type of merchandise are on hand, ordered, or sold."*

BEREKENING 6/1

BEPALING VAN DIE BEDRAG BESKIKBAAR VIR AANKOPE MET INAGNEMING VAN DIE TERSAKLIKE FAKTORE

	HARDEWARE	SAGTEWARE	KRUIDENIERS	TOTAAL
1. Omset huidige boekjaar 1979	100 000	150 000	200 000	450 000
2. Voorraad op hande einde huidige boekjaar	34 130	46 300	26 200	106 630
3. Begrote Omsetgroei 1980 ^a	115 000	180 000	240 000	535 000
4. Beplande Bruto Winsmarges ^b	28%	32%	15%	23,5%
5. Beplande Voorraadomsetsnelheid ^c	2,5	2,5	6,8	3,7
6. Normale Gemiddelde Toeslagpersentasies	40%	50%	20%	34,4%
7. Kosprys van Verkope ^d	82 800	122 400	204 000	409 200
8. Gemiddelde Voorraad ^e	33 120	48 960	30 000	112 080
9. Surplus/(Tekort) Voorraad begin 1980 ^f	1 010	(2 660)	(3 800)	(5 450)
10. Bedrag beskikbaar vir Aankope ^g	81 790	125 060	207 800	414 650

- NOTAS:
- Gebaseer op groeikoers van 15% vir hardeware en 20% vir sagteware en kruideniers.
 - Gebaseer op 1979 wat onderskeidelik 26% (Hardeware), 31% (Sagteware) en 15% (Kruideniers) beloop het.
 - Gebaseer op vorige jaar se prestasies van onderskeidelik 2,1 keer (hardeware) 2,2 keer (sagteware) en 6,5 keer per jaar (kruideniers).
 - Kosprys van Verkope = $\frac{\text{Begrote omset} \times (100 \text{ minus onderskeie bruto winsmarges})}{100}$
 - Gemiddelde voorraad = $\frac{\text{Kosprys van Verkope}}{\text{Beplande voorraadomsetsnelheid}}$
 - Surplus/Tekort = Gemiddelde voorraad minus voorraad op hande einde huidige boekjaar (8-2).
 - Aankope = Kosprys van Verkope plus Tekort en minus Surplus.

Dit impliseer egter nie dat voorraad teen die laags moontlike prys aangekoop moet word nie, maar dit behels die laagste prys waarteen voorraad wat aan die nodige kwaliteitsvereistes voldoen, bekom kan word.

6.2.2.2.5 Tydsbepaling

Volgens Barker²⁵ en ander beplan sommige aankopers hul aankope volgens 'n sistematiese plan van toekomstige verkoopbevorderings-aktiwiteite. Alle aankopers het oor die algemeen so 'n plan in gedagte, maar selde op formele skriftelike wyse. Hulle stel dus 'n inkoopkalender voor, waarop die tye wanneer inkope vir 'n besondere seisoen 'n aanvang behoort te neem, asook die datums van spesiale aanbiedinge en spitsverkope, aangeteken word. So 'n kalender behoort ook die datums van alle belangrike gebeurtenisse aan te dui.²⁶

a. Stapelgoedere

Die inkope van stapelgoedere geskied gewoonlik betreklik gereeld gedurende die seisoen of jaar. Met die oog op stiptelike en tydige bestellings is dit noodsaaklik dat inkope volgens 'n formele beplande roetine sal geskied.

Die gereeldheid van bestellings vir stapelgoedere sal grootliks bepaal word deur die metode waarvolgens bestellings geskied, dit wil sê deur verteenwoordigers, of direk by wyse van telefoniese bestellings of bestellings per pos. Die gereeldheid van die verteenwoordiger se besoeke sal byvoorbeeld bepaal hoe dikwels stapelgoedere bestel gaan word.

25. *Barker, Clare. W., Anderson, Ira. D., en Butterworth, J.D., op.cit., p.205.*

26. *Geleenthede soos Vaders- en Moedersdag, Paasnaweek, Kersfees, asook plaaslike geleenthede soos die jaarlikse landbouskou, kan soms 'n groot invloed op omset uitoefen.*

b. Modegoedere

Die inkoop van modegoedere is van veel meer komplekse aard. Die ontwikkeling van die groei-, rypheid- en afnamesiklus van verskillende style is onvoorspelbaar. Die afnamesiklus kan soms van korter duur as die groeifase, wat dikwels vinnig ontwikkel, wees.

Die taak van die aankoper is om vroegtydig te koop ten einde 'n aandeel van die mark te bekom, maar ook betyds met aankope te staak, ten einde oorbevoorrading te voorkom. Die taak word aansienlik bemoeilik aangesien inkoop van modegoedere dikwels maande voor die werklike seisoen moet geskied. Sodra bestellings vir 'n betrokke seisoen afgehandel en aan vervaardigers en groothandelaars gelewer is, is dit dikwels nie moontlik om gedurende die seisoen 'n verdere bestelling te plaas nie, aangesien fabriekse produksie van 'n spesifieke reeks op 'n sekere tydstip staak, ten einde met die vervaardiging van 'n nuwe reeks voort te gaan. Die eerste bestelling moet dus dikwels vir die volle duur van die seisoen voorsiening maak. Dit vereis buitengewone vaardighede van 'n ondernemer se aankoper om die regte hoeveelhede op die regte tyd aan te koop.

Sou 'n onderneming aan die einde van 'n betrokke seisoen oor 'n groot hoeveelheid modevoorraad van 'n besondere reeks beskik, bestaan daar 'n sterk moontlikheid dat die verliese weens buitengewoon hoë kortings die voordele van relatiewe hoë bruto winsmarges aan die begin van 'n seisoen kan absorbeer.

Dit is dus raadsaam om tydens die afnamesiklus liefs omset in te boet ten einde afskrywings van voorraad te voorkom.

6.2.2.2.6 Leweransier

Die laaste belangrike aankoopdoelwit behels die keuse van leweransiers. Hierdie aspek is reeds tydens die bespreking van onderhandelings²⁷ behandel. Pickle en Abrahamson²⁸ wys egter op 'n paar vereistes waaraan leweransiers moet voldoen, asook 'n aantal faktore wat die keuse van leweransiers mag beïnvloed.

Die betroubaarheid van 'n leweransier is 'n belangrike faktor. Leweransiers is dikwels nie in staat om 'n bestelling uit te voer nie, en stel die onderneming eers op 'n besondere laat stadium in kennis, of voer 'n bestelling te laat uit. Sulke optredes kan tot groot bruto winsverliese vir 'n onderneming lei.

Diens speel ook 'n belangrike rol. So kan dit vir 'n onderneming van groot waarde wees, indien 'n leweransier bereid is om onverkoopbare artikels terug te neem, of dit vir ander meer gewilde artikels om te ruil.

Hazel en Reid²⁹ waarsku ondernemings teen te min leweransiers, wat kan beteken dat 'n onderneming sy onafhanklikheid mag prysgee. Terwyl die argument van waarde is, moet daar ook gewaak word teen te veel leweransiers. Pickle en Abrahamson³⁰ dui op die volgende voordele van 'n sorgvuldig geselekteerde klein groepie leweransiers:

1. Meer individuele aandag en bystand van leweransiers wat besef dat ondernemings lojaal teenoor hulle optree.
2. Handhawing van 'n laer belegging in voorraad.
3. Groter aankope mag lei tot groter kortings.
4. Kredietprobleme word vereenvoudig en soms verminder.

27. Sien hoofstuk 4, p.96.

28. Pickle, H.B., en Abrahamson, R.L., *op.cit.*, p.294.

29. Hazel, A.C., en Reid, A.S., *op.cit.*, p.71.

30. Pickle, H.B., en Abrahamson, R.L., *op.cit.*, p.294-295.

5. Verwerf soms plaaslike bekendheid met betrekking tot 'n spesifieke handelsmerk of produkreeks.
6. Handhaaf 'n vaste standaard in sekere produkte.

Faktore soos vervoerkoste en tydsduur van bestellings beklemtoon die belangrikheid van ligging van 'n leweransier. Weens die persoonlike kontak met plaaslike leweransiers is dit dikwels vir ondernemings voordelig om plaaslik aan te koop. Hierdeur word 'n onderneming se ondersteuning aan die plaaslike gemeenskap ook bewys.

Daar is reeds op die belangrikheid van prysonderhandelings gewys. 'n Bykomende faktor in die keuse van leweransiers is die eienskappe en vindingrykheid van verteenwoordigers van die leweransiers. Kleinhandelondernemings steun dikwels sterk op die kennis, betroubaarheid, diens en verantwoordelikheid van verteenwoordigers.

Dit is dus duidelik dat die aankoper nie oor 'n maklike taak beskik nie. Die aankoopsbesluite met betrekking tot wat om te koop, asook aspekte soos die geskikte kwaliteit, hoeveelheid, prys, leweransier en korrekte tydsberekening, kan alleen oordeelkundig geskied indien dit op feitelike inligting gebaseer is. In die besluitnemingsproses is die aankoper afhanklik van sowel interne as eksterne bronne van inligting.

6.2.2.3 Interne bronne van aankoopinligting

Aankoopbesluite gebaseer op toepaslike inligting kan 'n belangrike bydrae lewer tot oordeelkundige aankope en gevolglik tot voorkoming van verliese. Interne bronne kan van groot waarde wees om oorinkope of te-min-inkope situasies te voorkom. Terwyl oorinkope-situasies voorraadverliese en -afskrywings bevorder, lei te min voorraad tot onbevredigende omsetprestasies wat terselfdertyd bruto wins benadeel.

6.2.2.3.1 Omset van die verlede

Vorige omset kan as een van die waardevolste bronne van inligting, beide vir stapelgoedere en modevoorraad beskou word. Het-sy dit skriftelik op formele wyse, of andersins bestaan, voorsien dit belangrike inligting oor klante se keuse en wat hulle verwerp het.

6.2.2.3.2 Verkoopretoer-inligting en klagtes van klante

Dit dien ook as belangrike bron van inligting. Die formele aard van die aantekening van inligting van hierdie aard is afhanklik van die grootte van die onderneming. Hoe groter die onderneming, hoe verder is die aankoper van klagtes verwyder en des te belangriker raak skriftelike aantekening van klagtes.

6.2.2.3.3 Inligting deur kredietafdeling

Dit is moontlik dat die kredietafdeling die aankoper van inligting kan voorsien met betrekking tot die tipe voorraad wat deur debiteure terug gestuur word. Dikwels is debiteure egter nie 'n verteenwoordigende monster van al die klante van 'n onderneming nie.

6.2.2.3.4 Klantenavrae.

Alle ondernemings kan daarby baat deur aantekening te hou van vrae deur klante met betrekking tot voorraad wat nie op hande is nie. Barker³¹ en andere verwys daarna as "want slips", of "verlore-verkope", of "navraag-strokies", en stel voor dat dit daar moet uitsien soos in skema 6/3 aangetoon word.

31. *Barker, Clare.W., Anderson, Ira, D., en Butterworth, J.D., op.cit., p.198.*

SKEMA 6/3 VERLORE-VERKOPESTROKIE

Aantal Navrae	Artikel aangevra	Beskrywing			Mate- riaal
		Prys	Kleur	Grootte	

(Bron: Barker, Clare.W., Anderson, Ira, D., en Butterworth, J.D., *Principles of retailing*. McGraw-Hill Book Co., Inc., 1956, p.198).

Die betrokke verlore-verkopeastrokies word by betaalpunte gehou en kan selfs deur klante voltooi word.

6.2.2.3.5 Verkooppersoneel

As gevolg van hulle noue skakeling met klante kan hulle waardevolle inligting voorsien.

6.2.2.3.6 Eie oordeel

Die aankoper moet na oorweging en evaluering van alle interne en eksterne inligting, nietemin sy eie oordeel gebruik in die besluitnemingsproses.

6.2.2.4 Eksterne bronne van aankoopinligting

Soos in die geval van interne bronne, speel eksterne bronne 'n ewe belangrike rol in die aankoopproses ten einde oordeelkundige aankope te verseker en sodoende bruto wins te bevorder.

6.2.2.4.1 Groter ondernemings

Onafhanklike kleinhandelsondernemings kan dikwels baie leer uit die optrede van groter ondernemings. Waardevolle inligting is gewoonlik opgesluit in advertensies en aanbiedings van groter mededingers, en inwinkelse besoeke by sulke ondernemings kan van groot waarde wees.

6.2.2.4.2 Leweransiers

Verskeie kleinhandelsondernemings maak, soos reeds genoem, nog grootliks gebruik van leweransiers om op hoogte van sake met die jongste ontwikkeling te bly. Fabrieksverteenwoordigers voorsien dikwels objektiewe inligting aangaande produkte van verskillende leweransiers.

6.2.2.4.3 Nuusmedia

Alle ondernemings maak in 'n groot mate staat op handelstydskrifte, koerante, ander publikasies, die radio en televisie om op hoogte te bly met die jongste neigings.

6.2.2.4.4 Verbruikersopnames

Volgens Duncan en Hollander³² kan enige aktiwiteit wat daarop gemik is om inligting direk van klante te bekom, as 'n verbruikersopname beskou word. Opnames kan op verskillende wyse geskied, byvoorbeeld vraelyste, persoonlike onderhoude, of deur middel van navorsingskonsultante. Opnames van hierdie aard kan van groot waarde wees, mits dit met groot sorg gedoen word, en versamelde inligting reg hanteer en vertolk word.

6.2.2.5 Die rol van die bestelvorm

Volgens Barker³³ en andere is die bestelvorm 'n bindende kontrak tussen aankoper en leweransier, en moet dus met groot sorg opgestel word.

32. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.297.

33. Barker, Clare. W., Anderson, Ira. D., en Butterworth, J.D., *op.cit.*, p.242.

Die ideale toedrag van sake is dat alle kleinhandelondernemings oor 'n formele bestelvorm sal beskik, en dat 'n bestelvorm voltooi sal word tydens elke bestelling, hetsy mondeling of telefonies. Ondernemings ly dikwels groot verliese omdat hulle in gebreke gebly het om skriftelike bestellings te voltooi, en dit wat ontvang word, met betrekking tot aspekte soos hoeveelheid, kleur en kwaliteit, of ander eienskappe, nie altyd ooreenstem met wat bestel is nie.

Dit is dus van kardinale belang dat 'n bestelvorm voltooi en bewaar word tot ná ontvangs van die goedere, vir nasiendoeleindes. 'n Deeglike beskrywing van die goedere met behoorlike verwysing na aspekte soos styl- of kodenommer, hoeveelheid, eenheidsprys, kleur, en ander toepaslike beskrywende inligting behoort in die bestelvorm vervat te word. Dit is ook raadsaam om indien moontlik, 'n monster van bestelde materiaal aan die oorspronklike bestelvorm te heg vir vergelykingsdoeleindes sodra die voorraad ontvang word.

Dit is goeie praktyk om bestelvorms deur senior personeel te laat onderteken. Een van die belangrikste redes hiervoor is om omkoperie te voorkom. Gevalle kom dikwels voor waar persone, verantwoordelik vir aankope, omkoopgeskenke van leweransiers ontvang.³⁴

Die bestelvorm vervul dus 'n belangrike funksie ten einde te verseker dat aankope oordeelkundig geskied, en slegs dit wat bestel is, ontvang en betaal word.

Volgens Gillespie en Hecht³⁵ is die bestelvorm die belangrikste enkele dokument in die aankoper se besitting. Terwyl die afskrifte daarvan 'n bron van verwysing vir die koper is, is dit ook vir die rekeninge-afdeling van ontsaglike waarde met die oog op kontrolering van die fakture.

34. Chisholm, R.F., *op.cit.*, p.112.

35. Gillespie, Karen.R., en Hecht, J.C., *op.cit.*, p.179.

6.2.3 Ontvangs- en versendingsafdeling

'n Bestudering van die voorraadsiklus soos in skema 6/1 uiteengesit, toon 'n tydsduur vanaf die tydstip dat die goedere bestel is, totdat dit deur die onderneming ontvang word. Die vraag kan dus tereg gestel word, wie die regmatige eienaar van die goedere is terwyl dit in transit³⁶ is. Wie is gedurende hierdie periode vir verliese van voorraad verantwoordelik? Volgens Duncan en Hollander,³⁷ vind verandering van eienaarskap plaas die oomblik wanneer die leweransier die goedere aan die persoon, verantwoordelik vir die vervoer daarvan, oorhandig. Daarna is die onderneming wat die goedere bestel het verantwoordelik vir die goedere en gevolglik ook vir verliese wat uit die vervoer daarvan mag voortspruit. Sodanige verliese is dus gewoonlik deur die koper van die vervoerder³⁸ verhaalbaar; nie van die leweransier nie.

Die Suid-Afrikaanse Kontraktereg en wel ingevolge die Risiko-Leerstuk³⁹ bepaal egter dat die koper die risiko dra vanaf kontraksluiting indien daar aan die vereistes vir perfecta-wording voldoen word. "Hierdie risiko dra hy ook tydens die vervoer van goedere per spoor, of per see, vanaf die plek van die verkoper tot by die van die koper".

Die ontvangs- en versendingsafdeling kan beskou word as daardie punt waar alle voorraad wat vir die onderneming bestem is, ontvang word, en alle voorraad bestem vir aflewering aan klante, of terugsendings aan leweransiers, die onderneming verlaat. Dit is dus daardie punt waar die onderneming vir die eerste keer fisies besit van die voorraad neem.

36. *In transit* word in die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT) as "op pad" omskryf.

37. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.344.

38. *Engels* = *Carrier*.

39. Van Jaarsveld, S.R., e.a., *Suid-Afrikaanse Handelsreg. Lex Patria*, Johannesburg, 1978, p.176-177. Die voorwaardes van "perfecta-wording" word op p.173 bespreek.

Die ontvangsafdeling van 'n onderneming kan as een van die kwesbaarste punte vir algemene tekorte en foute in 'n onderneming beskou word. Alle voorraad word gewoonlik deur hierdie afdeling ontvang, hetsy aflewering by die voor- of agterdeur van 'n onderneming geskied. Die geleenthede vir foute, breekskade en ander normale tekorte is dus legio. In 'n artikel deur Brill⁴⁰ word hierdie gedagte bekragtig. "An area of retailing that is one of the most critical to a retailer's overall profitability is receiving and marking."

Die aspekte wat veral aandag behoort te geniet, word treffend in Mangiafico, 'n afdelingsbestuurder van 'n groot kleinhandelsgroep, se eie woorde opgesom: "The receiving room of each of our stores is very simply charged - insure that we bring into the company that which has been ordered, that we get what we are billed for, or pay for only what we get."⁴¹

6.2.3.1 Organisasie van die afdeling

Die aard van die organisasiestruktuur van 'n onderneming se ontvangsafdeling sal grootliks bepaal word deur die grootte van die onderneming. In kleiner kleinhandelondernemings is die ontvangproses in 'n groot mate by die aankoopaktiwiteite geïntegreer. Namate ondernemings in grootte toeneem, raak die ontvangsfunksie al hoe meer gespesialiseer. In groot kleinhandelondernemings is die ontvangsaktiwiteite dikwels gesentraliseer onder die gesag van 'n betrokke persoon, dikwels na verwys as die ontvangsbestuurder of verkeersbestuurder.⁴²

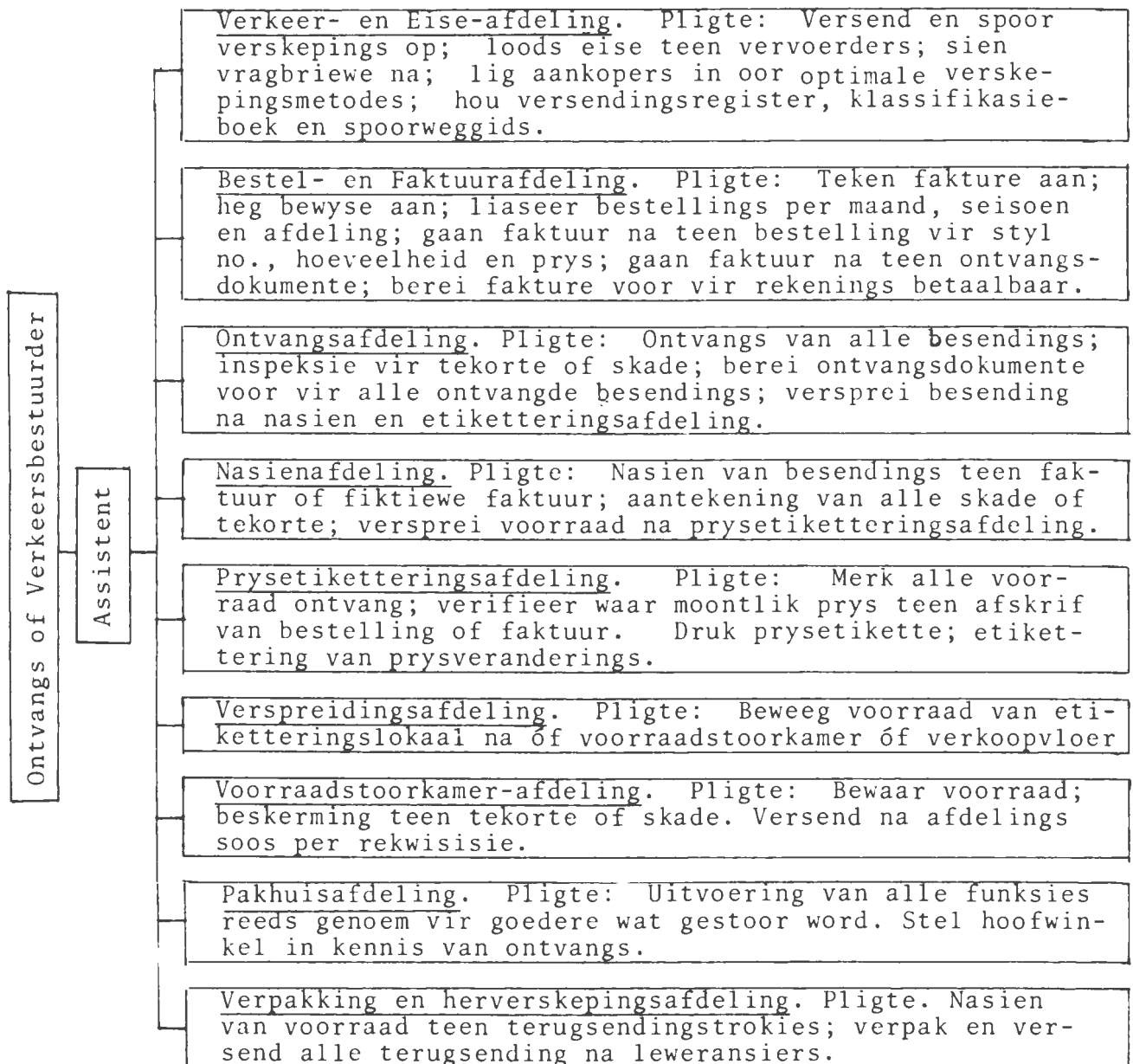
40. Brill, J., *The use of EDP in receiving and marking.* (*In Retail Control.* 42:7. March, 1974, p.10).

41. Mangiafico, E.S., *Optimizing receiving and marking efficiency.* (*In Retail Control.* 41:6. March, 1973, p.34).

42. Volgens Barker, Clare. W., Anderson, Ira. D., en Butterworth, J.D., *op.cit.*, p.248 is die verkeersbestuurder verantwoordelik vir alle beweging van voorraad dus ook vir uitgaande voorraad.

Volgens hulle sal 'n organisasiestruktuur van 'n groot onderneming se ontvangs- en eteketteringafdeling daar uitsien soos in skema 6/4 aangetoon.

SKEMA 6/4 ORGANISASIESTRUKTUUR EN PLIGTEKAART VAN DIE ONTVANGSAFDELING VAN 'N GROOT KLEINHANDELSONDERNEMING



Alhoewel min kleinhandelsondernemings oor al hierdie afdelings sal beskik, sal alle ondernemings, ongeag grootte, hierdie basiese funksies moet verrig. In 'n tipiese onafhanklik kleinhandels-onderneming is dit gewoonlik die eienaar, bygestaan deur een of twee werknemers, wat hierdie pligte vervul.⁴³

6.2.3.1.1 Sentralisasie van ontvangs

Aangesien die ontvangs van voorraad 'n integrale deel van die aankoopfunksie vorm, behoort dit deel van die aankoper se funksie uit te maak. Namate ondernemings egter in grootte toeneem, raak individuele gedepartmentaliseerde ontvangs van voorraad onmoontlik en onprakties en is 'n gesentraliseerde ontvangs-proses⁴⁴ noodsaaklik.

Volgens Duncan en Hermanson⁴⁵ hou sentralisasie van ontvangsaktiwiteite kortliks die volgende voordele in:

1. Dit verseker beter kontrole oor inkomende voorraad, aangesien die gevaar van verlore fakture en kortings verminder word.
2. Dit maak die gebruikmaking van gespesialiseerde personeel moontlik; hierdeur word eenvormige werk van 'n hoër standaard teen 'n laer koste verseker.
3. Sodoende word die beswaar van verkooppersoneel wat nie van die taak hou nie, oorbrug.
4. Verwarring en verkeersopeenhopings wanneer voorraad op die verkoopvloer nagesien en van prysetikette voorsien word, word uitgeskakel. Voorraad verdwyn dikwels gedurende die periode vandat dit ontvang is totdat dit vir verkope uitgestal word.

43. *Ibid.*

44. 'n Gesentraliseerde ontvangsproses impliseer dat een afdeling verantwoordelik is vir alle ontvangste.

45. Duncan, D.J., en Hermanson, R.H., *op.cit.*, p.73.

In onafhanklike kleinhandelsondernemings kom die probleem van ontocreikende delegering van pligte dikwels hier ter sprake. Verkooppersoneel is gewoonlik nie verantwoordelik vir die behoorlike versorging van voorraad en dokumente nie, wat lei tot 'n gebrek aan belangstelling en 'n atmosfeer van onverskilligheid. Die talle onderbrekings lei dikwels tot foute, en dra daartoe by dat kredietaansoeke vir beskadigde goedere en tekorte dikwels oor die hoof gesien, of nagelaat word.

6.2.3.2 Ligging en uitleg van die ontvangsafdeling

Die ligging van die betrokke afdeling sal grootliks bepaal word deur die grootte van die onderneming en die fisiese struktuur van die spesifieke gebou van die onderneming. Die ligging van die ontvangs- en versendingsafdeling kan 'n groot invloed uitoefen op die omvang van tekorte en breekskade van voorraad in die betrokke afdeling.

Die ideale toedrag van sake, selfs in kleiner kleinhandelsondernemings, is dat die ontvangsafdeling verwyder sal wees van alle ander afdelings. Sodoende word algemene beheer verbeter, en moontlike verwarrings grootliks verminder.

Met die oog op die beskerming van voorraad, en die vergemakliking van die aflaaiproses, is dit wenslik dat hierdie afdeling van dieselfde hoogte as die gemiddelde hoogte van 'n normale vrag goedere sal wees. Dit is verder ook wenslik dat hierdie afdeling teen die elemente⁴⁶ beskerm sal wees.

Swak beplande ontvangsfasiliteite gee dikwels aanleiding nie slegs tot beskadiging van voorraad nie, maar bevorder ook diefstal daarvan.

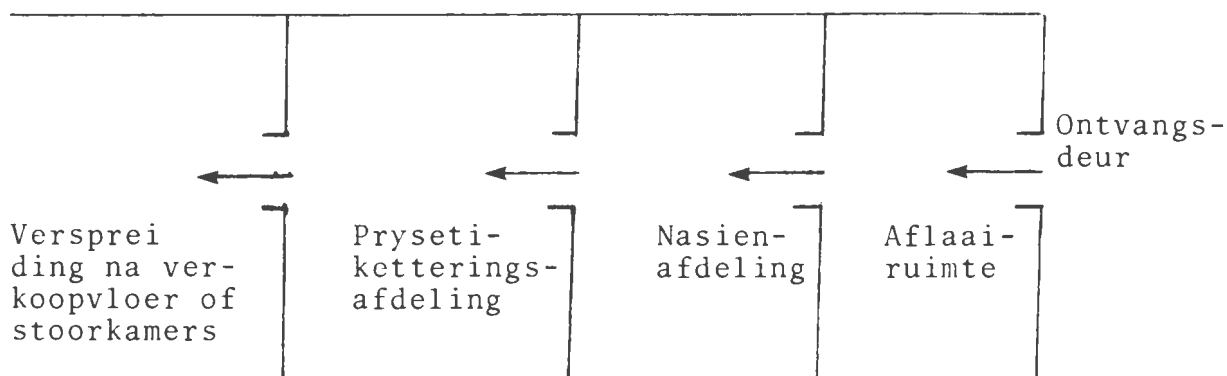
Volgens Bolen⁴⁷ behoort die ideale uitleg van 'n ontvangsafdeling, wat ook voorsiening maak vir prysetiketteringsfasiliteite, uit

46. *Elemente = Lug, water, vuur en aarde (dus grond).*

47. *Bolen, W.H., op.cit., p.230.*

aparte afdelings wat in 'n reguit lyn geplaas is, te bestaan. Sodoende word die ordelike vloei van voorraad verseker. Die aflaairuimte behoort van die nasienafdeling deur 'n hek geskei te word, waar goedere gehou kan word tot ná 'n opeenhoping in die nasienafdeling. Dit sal verhoed dat voorraad wat pas ontvang is, per abuis by voorraad geplaas word wat reeds nagesien is. Die moontlikhede van diefstal deur afleweringspersoneel van leweransiers word ook grootliks hierdeur uitgeskakel. Aangesien hantering tot 'n minimum beperk word, word die moontlikhede van beskadiging ook beperk. Bolen stel voor dat die ontvangsafdeling behoort te lyk soos in skema 6/5 uitgebeeld word.

SKEMA 6/5 DIE IDEALE UITLEG VAN 'N ONTVANGS- EN
VERSENDINGSAFDELING



(Bron: Bolen, W.H., *Contemporary retailing*.
Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1978, p.230-231).

Verskeie faktore sal in die praktyk die besluitneming met betrekking tot die ligging van 'n gesentraliseerde ontvangsafdeling beïnvloed. Kortliks behels dit die volgende:

1. Die waarde en beskikbaarheid van ruimte. Omset is dikwels vir ondernemings van groter belang as 'n ontvangsafdeling met die gevolg dat laasgenoemde dikwels in 'n sogenaamde "lae verkope afdeling" ingerig word. Vir doeltreffende ontvangsprosedures is dit egter noodsaaklik dat die ruimte van die afdeling ook vir spitsperiodes voorsiening sal maak. Onvoldoende ruimte lei gewoonlik tot beskadigde

voorraad en verdragings om voorraad vir verkope beskikbaar te hê. 'n Ernstige fout wat dikwels algemeen deur bestuur begaan word, is om die ontvangsafdeling as onbelangrik te beskou, aangesien dit nie 'n bydrae tot omset lewer nie. Die verlies in bruto wins oorskry egter dikwels die bykome-nde bruto wins uit hoër verkope.

2. Aard van voorraad. Terwyl groot en swaar voorraad, soos meubels, dikwels ver van die verkoopsvloer, soms in pakhuise en verwyderde persele geberg word, word klein hoë-waardevoorraad gewoonlik so naby as moontlik aan die verkoopruimte geberg.
3. Vergemakliking van vervoertaak na stoorkamers of verkoopruimte.
4. Die toeganklikheid vir vervoerders van voorraad moet in ag geneem word.

6.2.3.3 Ontvangsprosedures

Tydens die aflewering van goedere, hetsy dit in 'n formele ontvangsafdeling, of op die sypaadjie ontvang word, is dit van kardinale belang dat voorraad deeglik vir enige aanduiding van beskadiging ondersoek sal word. Daarna word die afleweringsnota met die werklike hoeveelheid goedere vergelyk, en indien die aantal kartonne of houers daarmee ooreenstem, word die afleweringsnota geteken. Dit is noodsaaklik met die oog op latere eise, dat tekorte of beskadigde houers duidelik op alle getekende afskrifte van die afleweringsnotas aangeteken word.

Ten einde tekorte of administratiewe foute te voorkom, is dit wenslik dat daar reeds tydens die ontvangs van voorraad 'n minimum standaard met betrekking tot dokumentasie gehandhaaf word. Behoorlike aantekeninge van aspekte soos die datum en tyd van ontvangs, toestand van die besending, gewig, vraggeld of vervoerkoste, afsender se naam en ligging, metode van vervoer, aantal

houers ontvang, nommer en bedrag van faktuur,⁴⁸ en (indien van toepassing) die afdeling, behoort gemaak te word.

In 'n artikel deur Baker⁴⁹ word die belangrikheid van behoorlike dokumentasie beklemtoon. Hiervolgens word vier probleme geïdentifiseer wat normaalweg met dokumentasie gepaard gaan, naamlik die houding van mense, die omvang van dokumentasie, wie dit moet voltooi, en die uiteindelijke opeenhoping van dokumente. Hierdie probleme is in die geval van die betrokke onderneming oorbrug deur eerstens die belangrikheid van die dokumentasie te beklemtoon, 'n behoorlike lessenaar met deeglike voorsiening vir dokumente en 'n doeltreffende uitsig oor die afdeling in te rig en die vloei van dokumente te reël, deur groot voorskrifte in die vorm van plakkate met betrekking tot die eindbestemming van hierdie dokumente, op te rig.

'n Dispuut oor die ontvangs van 'n betrokke besending kan soms aanleiding tot groot bruto winsverliese gee. Soms is ondernemings weens ontoereikende dokumentasie nie in staat om te bewys dat ontvangs van 'n betrokke besending nie geskied het nie.

Aangesien die faktuurnommer aan ontvangsdokumente gekoppel word, kan veral in gevalle van gedeeltelike aflewering, verseker word dat alle voorraad wel ontvang is. Deur fakture met ontvangsdokumente te vergelyk, alvorens betaling geskied, kan verseker word dat slegs dié voorraad betaal word wat wel ontvang is.

Met die oog op die aanbring van pryse op voorraad, asook op voorraadrotering, word die datum asook die verkoopprijs van kruid-

48. *Goedere ontvang van plaaslike leweransiers word dikwels vergesel van 'n faktuur. Soms word fakture vroegtydig per pos versend, wat beteken dat fakture beskikbaar is by die ontvangsafdeling sodra voorraad opdaag.*

49. *Baker, C., Security: How much is lost through the back door? (In Retail & Distribution Management. 6:1. January/February, 1978, p.55).*

niersware gewoonlik reeds by die punt van ontvangs op houters (kartonne) aan voorraad aangebring. Daarna word voorraad na die prysetiketteringsafdeling en nasienafdeling versend. Ten einde hantering sover moonlik te beperk, is dit wenslik om voorraadhouers direk op voorraadvervoerwaentjies te laai, op dieselfde waentjies na te sien, en direk na die nasien- en prysetiketteringsafdeling te vervoer. Hierdeur sal ook verhoed word dat hierdie ruimte gekenmerk word deur voortdurende verkeersopeenhopings en voorraad wat oral rondlê.

Volgens Baker⁵⁰ word die ontvangsafdeling gewoonlik gekenmerk deur opeenhopings, wat eerstens veroorsaak word deur die volumeontvangste, en tweedens deur die feit dat hierdie afdeling dikwels as stoorruimte vir items soos verpakkingsmateriaal, leë houters en soms selfs voorraad, benut word. Die aflaa- en nasienproses word aansienlik vergemaklik deur 'n netjiese ontvangsafdeling. Opeenhoping kan soms ook uitgeskakel word deur 'n poging om vasgestelde afleweringstye met plaaslike leweransiers te reël.

Dit is ook van groot belang dat aflewering slegs deur een leweransier op 'n keer behoort te geskied. Sodoende word verwarring en foute voorkom.

6.2.3.4 Nasienprosedures

Die nasienproses behels vier afsonderlike funksies. Soms word twee of meer funksies deur dieselfde persoon verrig. In kleiner ondernemings word al die funksies soms deur een persoon behartig.

6.2.3.4.1 Nasien van faktuur teen bestelling

Dit is noodsaaklik dat daar vasgestel sal word of die beskrywing en hoeveelheid van die goedere gedebiteer, ooreenstem met dit wat aanvanklik bestel is en ook of die verkoopvoorwaardes⁵¹ ooreenstem.

50. *Ibid.*

51. *Betalingstermyn en kortings.*

Dit gebeur dikwels dat die hoeveelheid goedere ontvang, korrek is, maar dat die verpakking of gewig verskil. So kan 'n onderneming 24 blikkies inmaakvoedsel met 'n inhoud van 250 gram ontvang, terwyl die faktuur 24 blikkies van 500 gram aantoon, wat 'n wesenlike verskil in die prys van die voorraad beteken. Gevalle word dikwels ook in die praktyk aangetref waar 'n besending bederfbare goedere, (byvoorbeeld hoenders), in terme van hoeveelheid kartonne, sowel as items en gewig, op fakture gedebiteer word. Die aantal kartonne en die hoeveelheid hoenders word nagesien, maar nie die gewig nie. Dit is dus in sulke gevalle moontlik dat kleiner hoenders verpak kon gewees het, wat 'n groot gewigsverlies kan beteken.

6.2.3.4.2 Uitpak en sortering van voorraad

As gevolg van die geweldige afstande wat voorraad in Suid-Afrika weens die geografiese verspreiding van ondernemings na hul eindbestemming vervoer moet word, word kartonne as metode van verpakking nog algemeen gebruik.⁵² Gevolglik moet voorraad ná ontvangs eers uitgepak en gesorteer word.

Dit is op hierdie gebied wat ondernemings dikwels aansienlike verliese ly, indien 'n bestelvorm, waarop verkooppryse aangeteken is, of 'n faktuur, nie beskikbaar is nie. Voorraad word dikwels gehou in afwagting op 'n faktuur. Intussen word voorraad uit kartonne geneem, of soms beskadig. Sulke voorraad behoort dus altyd in deeglike bewaring gehou te word, terwyl verkooppryse of fakture onverwyld bekom moet word.

6.2.3.4.3 Nasien vir kwantiteit

Hierdie funksie kan as die belangrikste in die ontvangsafdeling beskou word. In die lig hiervan is dit wenslik dat die posisie deur verantwoordelike, goed besoldigde en deeglik opgeleide personeel gevul sal word.

52. *In sommige Europese en ander Westerse lande word sogenaamde kledingstuksakke reeds algemeen gebruik om klerasie oor kort afstande te vervoer. Die taak van die onderneming word hierdeur grootliks vergemaklik.*

In die praktyk kan die nasienfunksie op twee wyses geskied:

a. Die direkte nasienmetode. Hierdie metode behels die nasien van voorraad teen die faktuur. Ten einde die situasie te voorkom wat hierbo beskryf is, naamlik verliese in afwagting op die faktuur, maak baie ondernemings van die bestelvorm gebruik om voorraad na te sien.

Hierdie metode word gekenmerk deur die spoed, eenvoud en ekonomiese wyse waarop dit uitgevoer kan word. In gevalle van verskille kan dit onmiddellik weer nagegaan word, aangesien die voorraad nog in die ontvangslokaal is.⁵³ Nadele van hierdie metode is eerstens dat die nasienbeampte dikwels aanvaar dat die hoeveelheid volgens die faktuur korrek is, en dus nie die hoeveelheid nagaan nie, en tweedens die moontlike opeenhoping in afwagting op fakture.

'n Ander vorm van direkte nasien word in die geval van kartonne kruideniersware aangetref, waar slegs die hoeveelheid kartonne en die hoeveelheid en verpakking, soos aangedui op die houer, teen die faktuur nagegaan word.

b. Die indirekte metode word dikwels as meer akkuraat beskou. Volgens hierdie metode word 'n duplikaat faktuur voltooi namate die nasienproses vorder. Soms word die bestelvorm ook gebruik om hoeveelhede ontvang, te voltooi. Eers by 'n latere geleentheid word die faktuur en die bestelling vergelyk, en verskille opgevolg.

Hierdie metode verhoed dat voorraad, in afwagting op fakture, bewaar moet word. Dit is egter meer tydrowend en dus duurder.

Verskeie kleiner kleinhandelondernemings stal voorraad op rakke uit sonder dat enige nasienproses van watter aard ookal plaasgevind het. So'n gebruik kan 'n geweldige negatiewe uitwerking op

53. *Richert, G.H., op.cit., p.118.*

die bruto wins van 'n onderneming hê.

6.2.3.4.4 Nasien vir kwaliteit

Dikwels word kwaliteit ten koste van kwantiteit oor die hoof gesien. Die rol wat monsters kan speel is reeds aangetoon.⁵⁴ Aankopers kan selde slegs op hulle geheue staatmaak.

Groter leweransiers stel hulle aankopers in toenemende mate in staat om 'n objektiewe oordeel oor kwaliteit te vel, deurdat monsters te koop aangebied word, waarvolgens kwaliteit beoordeel kan word.⁵⁵

6.2.3.5 Terugsendings en eise

In gevalle waar goedere beskadig is, of tekorte aanwesig is, moet eise stiptelik teen leweransiers ingestel word ten einde verliese te voorkom. Beskadigde goedere kan soms terug gestuur word.

Soms voldoen houerders aan die vereistes van die Suid-Afrikaanse Spoorweë,⁵⁶ en is die houer sowel as die inhoud beskadig. Soms kort daar 'n aantal houerders, of is artikels uit beskadigde kartonne verwyder. In sulke gevalle kan eise teen die S.A.-Spoorweë ingestel word.

54. Sien p.147.

55. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., op.cit., p.380.

56. Verpakkingsvereistes word bepaal deur regulasies soos vervat in die volgende publikasie: "Supplement No. 7 of the Official Railway Tariff Book. Second Edition. 23rd February, 1970." Verpakkingsvereistes van gevaarlike goedere (brandbare stowwe, gifstowwe ens.) word gereël deur "Supplement No. 6" wat met ingang van 1 Januarie 1979 in werking getree het.

Versuim om eise stiptelik in te dien, of breekskade en tekorte betyds by die Spoorweë aan te meld,⁵⁷ is dikwels die oorsaak van aansienlike bruto winsverliese.

6.2.4 Beweging van voorraad

In 'n tipiese departementele kleinhandelonderneming word 'n groot hoeveelheid uiteenlopende produkte soos algemene handelsware, kruideniersware, bederfbare voorraad soos vleis, vars produkte soos vrugte en groente, suiwelprodukte en gebak aangebied.

Weens die uiteenlopende aard van die verskillende produkte, volg elke tipe produk 'n besondere roete vanaf die ontvangsafdeling totdat dit uiteindelik te koop aangebied word. Dit bring mee dat die betrokke voorraad elk op verskillende wyse aan tekorte, breekskade en diefstal blootgestel word.

Richert en andere⁵⁸ beeld die beweging van algemene handelsware en die prosesse waaraan dit blootgestel word uit soos in skema 6/6 aangedui word. Dit verskil egter grootliks van die tipiese voorraad wat in 'n kruideniersafdeling aangetref word, en vervol-

57. Met ingang van 1 September 1978, moet eise binne die volgende tydperke ingedien word.
- 14 dae - skade aan houters, dood of besering van lewende hawe, skade weens brand.
 - 30 dae - skade aan, of vertraging van goedere, verlies van 'n gedeelte van 'n besending goedere.
 - 60 dae - verlies van 'n volle besending goedere.

Die aanspreeklikheid van die Spoorweg-administrasie vir verliese of beskadiging van besendings is sedert dieselfde datum beperk tot R5 per kilogram (algemene goedere). Die Administrasie se aanspreeklikheid kan verhoog word deur 'n premie te betaal wat met behulp van die volgende formule bereken word:

Bruto massa van besending (tot naaste kilogram) X aangegewe randwaarde per kilogram (tot naaste rand) X twee sent.

Daar bestaan ook 'n ongeskrewe reël dat alle tekorte of breekskade mondeling of telefonies binne twee uur na ontvangs by die betrokke plaaslike eisekantoor aangemeld moet word.

58. Richert, G.H., e.a. op.cit., p.114.

gens word Peak en Peak⁵⁹ se voorstelling van die vloei en prosesse waaraan laasgenoemde produkte onderworpe is, aan die hand van skema 6/7 uiteengesit.

'n Studie van die vloei-diagramme van die onderskeie produkte dui op die verskeie roetes wat die voorraad volg, alvorens dit te koop aangebied word. Hoe hoër die bederfbaarheidsgraad van produkte, hoe korter is die proses voor dit die koelkamer of verkoopvloer bereik.

Die tyd bestee aan die nasien, verwerking en prysetikettering van hoogs bederfbare goedere, moet dus tot 'n minimum beperk word. Om verliese te voorkom, en maksimum klantetevredenheid te handhaaf, is dit ook noodsaaklik dat voorraadrotasie maksimaal toegepas word.⁶⁰

Peak en Peak⁶¹ wys op talle kere wat snymerke aan kruideniersware aangetref word, weens foutiewe snymetodes van kartonne, "The noticeable cuts are lost profits, but the unnoticed cuts are often lost customers." Personeel behoort dus deeglike opleiding te ontvang in die korrekte metodes.

Die grootte van 'n onderneming bepaal die kompleksiteit van die proses van beweging. Wat ookal die grootte van die onderneming, daar moet altyd gepoog word om hantering tot 'n minimum te beperk, terwyl die kortste roete met produkte gevolg behoort te word.

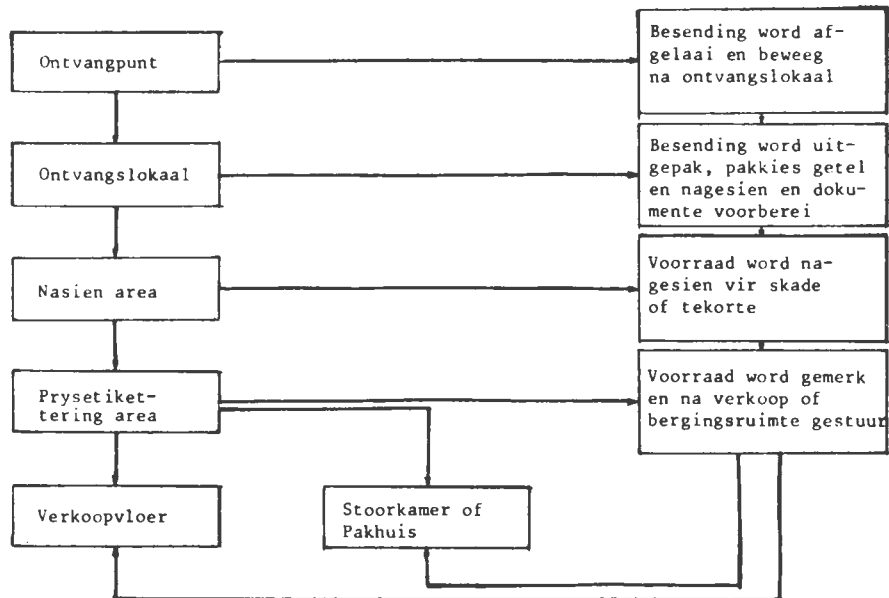
59. Peak, H.S., en Peak, Ellen.F., *Supermarket merchandising and management*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1977, p.142., 187., 208., 224., 240., 255.

60. Voorraadrotasie ("stock rotation") behels dat nuwe ontvangste telkens agter geplaas word, terwyl ouer voorraad voor (of bo) op rakke of in uitstaleenhede geplaas word. Die stelsel van "eerste-in-eerste-uit" word dus toegepas.

61. *Ibid.*, p.144.

SKEMA 6/6

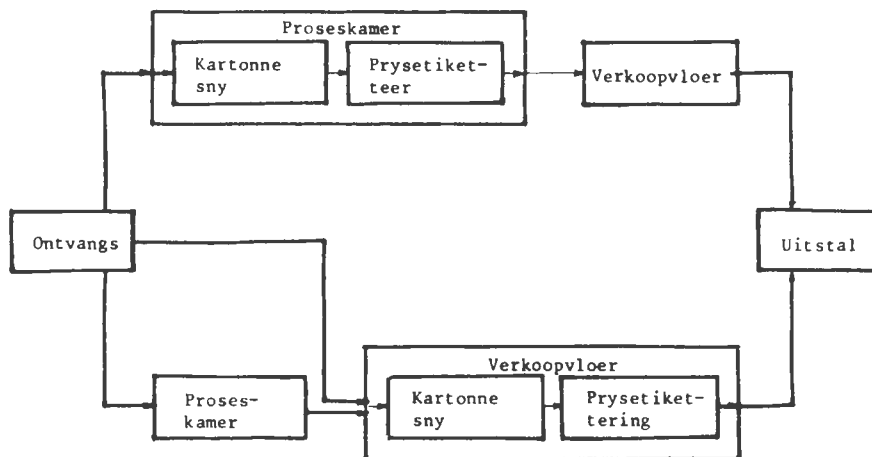
VLOEIDIAGRAM VAN ALGEMENE HANDELSWARE VAN ONTVANGSAFDELING NA VERKOOPSVLOER



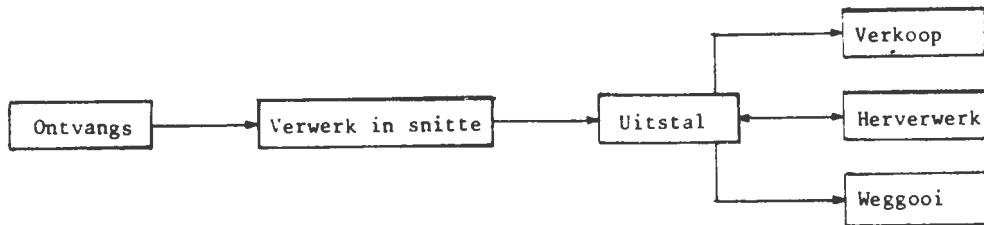
(Bron: Richert, G. H., e.a., *Retailing principles & practices*. Sixth edition. McGraw-Hill Book Co., New York, 1974, p. 114).

SKEMA 6/7 VLOEIDIAGRAM VAN KRUIDENIERSWARE VAN ONTVANGSAFDELING NA VERKOOPSVLOER

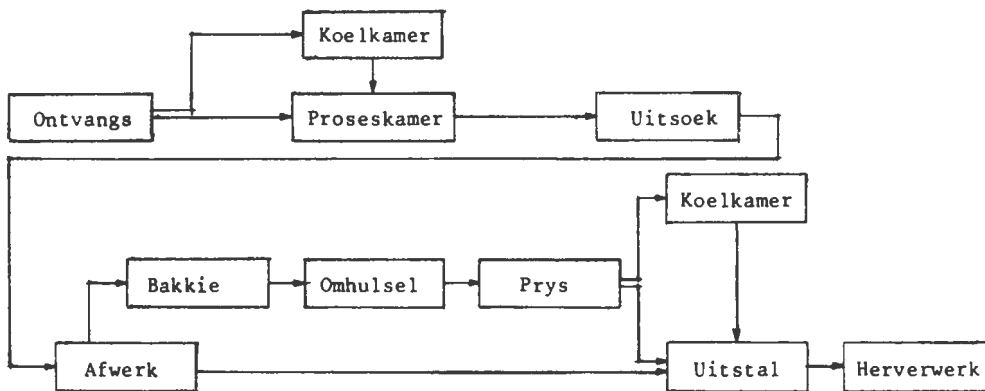
a. Droë kruideniers



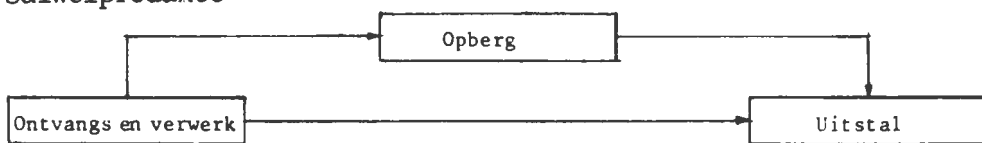
b. Vleis



c. Groente en Vruchte



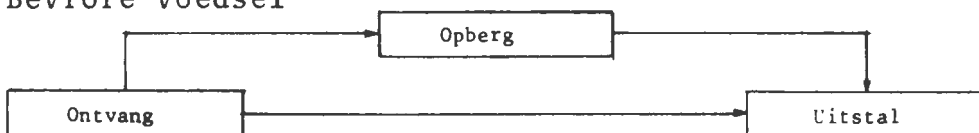
d. Suiwelprodukte



e. Gebak



f. Bevrore voedsel



(Bron: Peak, H. S., en Peak, Ellen. F., *Supermarket merchandising and management*. Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1977, p. 142, 187, 208, 224, 240, 255).

6.2.5 Prysetiketteringstandaarde

Die jongste wetgewing met betrekking tot prysetikettering⁶² het 'n nuwe standaard in die meeste kleinhandelondernemings ingelyf. Voorheen was goedere sonder pryse in ondernemings 'n algemene verskynsel. Met die oog op die handhawing van 'n bevredigende bruto wins is dit noodsaaklik dat 'n hoë standaard van prysetikettering gehandhaaf word.

Indien in ag geneem word dat 100,000 artikels weekliks die betaalpunt van 'n kruideniersonderneming in die Verenigde State verlaat,⁶³ mag die belangrike rol van doeltreffende prysetikettering nie onderbeklemtoon word nie.

'n Akkurate, leesbare etiketteringstandaard is dus van die grootste belang, en behoort voorsiening te maak vir die volgende aspekte:

6.2.5.1 Etiketteringsprosedures

'n Standaardprosedure sal onnodige beweging tot 'n minimum beperk; dus vermoeienis verminder en personeel in staat stel om teen 'n egalige tempo te funksioneer.

62. *Verwys Regeringskennisgewing nommer R413 van 16 Maart 1977, wat bepaal dat alle voorraad bestem vir verkope op 'n voorgeskrewe wyse gemerk moet word.*

63. *Linsen, Mary. A., Tips for productive pricing. (In Progressive Grocer. October, 1978, p.58). In 'n kruideniersafdeling van 'n gemiddelde kleinhandelonderneming kan egter verwag word dat heelwat minder artikels weekliks die betaalpunt verlaat.*

6.2.5.2 Prysformaat

Prysinligting behoort uit 'n duidelike, leesbare formaat te bestaan wat die kassier in staat sal stel om verkope sonder versuim of foute op die kasregister te registreer.

Alle pryse onder 'n rand behoort deur die sentteken (19c) gevolg te word. Dit sal verseker dat pryse sonder versuim of huiwering geregistreer kan word. Verwarring wat kan bestaan veral met betrekking tot syfers soos 91, 6, 9 of 18 wat indien onderstebo, foutief geïnterpreteer kan word, word sodoende voorkom.

Ten einde onderlui-situasies te voorkom, behoort artikels wat meer as 'n rand kos, deur die rand-teken (R) voorafgegaan, en die desimale komma (,) op die regte plek geplaas te word.

Veelvoudige items word op dieselfde wyse soos volg gemerk:
Drie vir 78c; twee vir R1,60; drie/R1,80; 2/10c.

6.2.5.3 Leesbaarheid

Duidelike, leesbare pryse is noodsaaklik om foute by betaalpunte uit te skakel. Onleesbare, bevlekte, gedeeltelik gedrukte en dubbel gedrukte pryskaartjies gee dikwels aanleiding tot aansienlike probleme by kasregisters. Voorraadopnames word ook hierdeur bemoeilik.

6.2.5.4 Gebruikmaking van korrekte toerusting

In kleiner kleinhandelondernemings is die aanbring van pryse met die hand steeds nog 'n algemene verskynsel. Moderne handmodeltoerusting is egter huidig, weens drastiese prysverminderinge, binne die bereik van elke klein onderneming. Die gebruik van hierdie tipe toerusting word algemeen aanbeveel weens die bestendige versekering van duidelik leesbare pryse, asook die spoed

waarmee etikette aangebring kan word. Volgens Duncan en Hollander⁶⁴ het die gebruik van rubberstempels aansienlik toegeneem veral vir die merk van droë kruideniersware. Hierdie stempels is egter geneig om te klad, of onduidelik te merk, is tydrowend en gee dikwels aanleiding tot foute en verliese by betaalpunte.

Die nuutste ontwikkeling is dus om selfs kruideniersware met handmodel- of elektriese prystoerusting, wat 'n kleef tipe etiket lewer, te merk. Prysveranderings word hierdeur ook aansienlik vergemaklik, aangesien die etiket maklik vervang kan word.

'n Probleem wat egter dikwels met kleef tipe prysetikette ondervind word, is dat pryse geneig is om af te val. Prysetiketomruilings word ook moontlik gemaak. Linsen⁶⁵ beveel aan dat etikette met 'n handmodelmerker "aangerol" en nie "gedruk" word nie - dit sal verseker dat etikette beter klou.

Met die oog op die voorkoming van bruto winsverliese, is dit noodsaaklik dat die regte tipe prysetiket vir die regte produk gebruik word.

6.2.5.5 Oordeelkundige plasing van etikette

Deur etikette op die regte plek op 'n artikel aan te bring, word produktiwiteit by betaalpunte nie net verbeter nie, maar die moontlikheid van prysomruilings ook verminder. Verskeie wenke word deur Linsen⁶⁶ aan die hand gedoen met betrekking tot die korrekte plasing van etikette op produkte.

6.2.5.6 Prysetiketteringslokaal

Die huidige gebruik van sommige kleinhandelondernemings om prys-etikettering op die verkoopvloer toe te laat, gee aanleiding tot

64. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.383.

65. Linsen, Mary. A., *op.cit.*, p.58.

66. *Ibid.*

talle ongerymdhede.⁶⁷ Sulke praktyk word gekenmerk deur foute, stadiger vordering en minder leesbare etikette. Prysetikettering behoort tot die ruimte daarvoor voorsien, beperk te word. Hierdeur word die moontlikhede van etikette wat oral rondlê, en dus misbruik kan word, verminder.

6.2.5.7 Onderhoud van toerusting

Met die oog op duidelik leesbare prysetikette is dit belangrik dat die onderhoud van toerusting met groot sorg sal geskied. Toerusting behoort gereeld ink en olie te ontvang, en periodiek skoongemaak en gediens te word, ten einde doeltreffende funksionering te verseker.

6.2.5.8 Hantering van prysveranderings

Veral in onafhanklike kleinhandelondernemings word prysveranderings dikwels op onverskillige en onverantwoordelike wyse gehanteer. Onaangetekende afskrywings of prysverminderinge kan dikwels aanleiding tot aansienlike voorraadverliese gee.

Dit is dus wenslik dat alle prysveranderings, hetsy prysverlagings of prysverhogings behoorlik in 'n register wat vir hierdie doel opgestel is, aangeteken word. Dit is soms moontlik dat personeel 'n fiktiewe prysverlagingsinskrywing aanteken, om sodoende vir diefstal van voorraad te kompenseer.⁶⁸ Om dit te verhoed is dit noodsaaklik dat alle inskrywings van hierdie aard deur 'n senior verantwoordelike persoon by wyse van 'n handtekening goedgekeur word.

Indien dit ten tye van 'n prysverhoging nie moontlik is om alle tekens van die ou prys te verwyder nie, is dit wenslik om liefers nie die prys van die voorraad te verhoog nie, aangesien klante-

67. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.384.

68. Dit gebeur in ondernemings wat op 'n voortdurende grondslag die teoretiese voorraadvlak van die onderneming bereken. Deur fiktiewe prysverlagings aan te teken, word die teoretiese voorraadvlak verminder, en kompenseer dit dus vir verliese weens diefstal.

verhoudings sodoende benadeel kan word. In die geval van 'n prysverlaging kan slegs 'n kruis (x) oor die ou prys geplaas word, en 'n nuwe etiket aangebring word. Met die oog op maksimum doeltreffendheid en om prysetikette wat rondlê te voorkom, is dit wenslik dat prysveranderings liefers in die prysetiketteringslokaal, en nie op die verkoopvloer geskied nie.

6.2.5.9 Toepaslike inligting op die prysetiket in kode

Weens die gesofistikeerde aard van moderne prysetiketteringtoerusting het dit moontlik geraak om 'n groot aantal inligting op 'n prysetiket aan te bring. So is dit moontlik om die voorraadklassifikasie, afdeling, leweransier, styl, model, kleur, grootte, seisoen en kosprys in kode, benewens die verkoopprijs van die artikel aan te bring.

Met die oog op ruimtebesparing word daar gewoonlik van 'n kode, hetsy deur die gebruik van letters, of die gebruik van syfers, gebruik gemaak.

Die aanbring van die kosprys in kode kan van nut wees in die toepassing van bruto winsbeheer in 'n onderneming. Eerstens word voorraadopnames hierdeur aansienlik vergemaklik, aangesien dit die naslaan van kospryse op fakture en bestellings uitskakel. Soos later in hoofstuk 8 aangetoon word,⁶⁹ maak dit die aantekening van verkoopfakture op 'n daaglikse basis teen verkoopprijs sowel as kosprys moontlik, wat beteken dat die teoretiese bruto wins van alle voorraad wat verkoop is, vir 'n gegewe periode bereken kan word.

Verskeie moontlikhede van kospryskodes word in die praktyk aangetref. So word die kosprys net eenvoudig omgedraai, sodat R1,25 byvoorbeeld op die etiket sal verskyn as 521. 'n Ander moontlikheid is om die kosprys te kombineer met die datum van ontvangs deur slegs die prys deur die jaar en maand te laat voor-

69. Sien hoofstuk 8, p.248-249.

afgaan, byvoorbeeld 'n artikel ontvang op 5 Augustus 1979 met 'n kosprys van R1,25 word gemerk 790805/125 of 780805125. Die mees algemene metode is om 'n kodewoord soos volg te gebruik.

V	O	L	K	S	H	A	N	D	E
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0

Die kode vir die kosprys van R1,25 sal dus uitgedruk word as VOS.

6.2.6 Foute in voorraadstoorkamers

Die ideale toedrag van sake is dat alle voorraad na ontvangs onmiddellik nagesien, gesorteer en gemerk word, en direk na die verkoopsvloer vir uitstalling geneem word. Dit is egter nie altyd moontlik nie en soms is dit nodig om voorraad vir 'n periode in 'n stoorkamer te berg.

Aansienlike verliese kan soms in stoorkamers voorkom. Kartonhouers word dikwels oopgemaak en voorraad bloot verwyder. Om dieselfde rede moet daar altyd gepoog word om kartonne, half gevul met voorraad, sover moontlik te verhoed. Indien daar geen ander alternatief is nie, behoort sulke kartonne deeglik geseël te word, alvorens dit in stoorkamers geplaas word.

'n Slordige stoorkamer gee dikwels aanleiding tot buitengewone breekskade en voorraad wat verouderd en bederf raak. Netheid kan dus 'n groot bydrae lewer om tekorte te voorkom. 'n Onsin-delike stoorkamer bemoeilik ook die tel van voorraad, wat onakku-rate voorraadresultate tot gevolg het.

In die woorde van de Vos⁷⁰ word hierdie aspek verder beklemtoon: "Een ander onderdeel van het bedrijf waar derving kan ontstaan

70. De Vos, E., *Het ontstaan en bestrijden van derving*.
(In *Detailhandelsbulletin*. 77:34. August, 1977. p.13).

is het magazijn. Is het magazijn schoon en overzichtelik, of is het een opslagplaats waar men amper iets kan vinden en waar in allerlei hoeken en gaten onduidelijke partijen goederen staan opgeslagen?" En verder sê hy: "Rommeligheid = Slordigheid = onnauwkeurigheid en zo ontstaan er allerlei fouten bij voorraadopnames. Ook verdwyn er allerlei goederen uit een rommelig magazijn."

Dit gebeur dikwels dat voorraad per abuis in kartonne agterbly en op hierdie wyse saam met ander leë kartonne die onderneming deur die ontvangsafdeling of voordeur verlaat. Ten einde situasies van hierdie aard te beperk, is dit wenslik om die boom van kartonne uit te vou, kartonne plat te vou en dan na die kartonhok buite te neem. Op hierdie wyse word die moontlikheid om voorraad uit te smokkel ook tot 'n minimum beperk.

Dit is noodsaaklik dat bederfbare produkte in koelkamers teen die korrekte temperatuur bewaar sal word. Volgens Peak en Peak⁷¹ behoort vrugte en groente in 'n koelkamer met 'n temperatuur van 4,4°C (40°F) bewaar te word. Bevrore voedsel moet ten alle tye onder vriespunt bewaar word. Melk word teen temperature onder 1,7°C (35°F) bewaar. In die handleiding van "Progressive Grocer"⁷² word hierdie temperature bevestig en word verder bygevoeg dat die sogenaamde "raklewe" van melk met elke 5°F bo 4,4°C (40°F) gehalveer word. Temperature van koelkamers behoort dus voortdurend nagegaan te word om verliese te voorkom.

6.2.7 Rol van verpakking

Die belangrikste doel van verpakking is om die inhoud daarvan te beskerm. Volgens Greenstein⁷³ geld dit vir buite kartonne, of

71. Peak, H.S., en Peak, Ellen. F., op.cit., p.211.,226.,256.

72. Pointers on perishables. Progressive Grocer, New York, 1973.

73. Greenstein. H., Packaging for the Supermarket. (In Commerce. April, 1975, p.34).

omhulsels, sowel as interne kartonne wat normaalweg op rakke vertoon word. Dit moet sterk genoeg wees om skade tydens vervoer, hantering en die oopsnyproses te weerstaan. Interne houers moet ook in staat wees om die inhoud vars te hou. Die kartonne moet ook opstapeling in rakke en stoorkamers vergemaklik, sonder die moontlikheid van verlies weens omtuimeling.

In 'n artikel word die volgende bykomende voordele van behoorlike verpakking genoem, wat 'n besliste invloed op bruto winsverliese kan uitoefen:⁷⁴

- a. Dit hou voorraad varser, skoner, meer higiënies en in 'n beter toestand, aangesien dit hantering, breekskade en kneusing verminder.
- b. Vermorsing en tekorte word verminder.
- c. Dit bevorder netheid.
- d. Rotasie van voorraad word vergemaklik.
- e. Voorraadopnames word vereenvoudig.
- f. Klante word verhoed om aan eetbare voorraad te peusel.
- g. Beskadiging deur klante word verminder.

Al die bogenoemde faktore van verpakking lewer dus 'n positiewe bydrae tot bruto winsbevordering.

Groot sorg moet aan die dag gelê word tydens die verpakking van klante se kruideniersware by betaalpunte, ten einde te verseker dat sommige artikels nie deur ander beskadig word nie. (Byvoorbeeld seepoeier en klam bevrore voedsel kan ander voorraad bederf.) Swaar items behoort onder in houers verpak te word,

74. *Pointers on perishables. (In Progressive Grocer. 52:12. December, 1973, p.120-121).*

terwyl breekbare of kneusbare artikels, soos beskuitjies of tamaties, b6 verpak moet word.⁷⁵

6.2.8 Die fisiese voorraadopnameproses

6.2.8.1 Die doel van voorraadopnames

'n Fisiese voorraadopname behels die tel van voorraad en aantekening daarvan teen kosprys en dikwels ook teen verkoopprys. Die doel daarvan is om te bepaal of 'n wins vir die betrokke voorafgaande periode gerealiseer is,⁷⁶ dikwels vir belastingdoeleindes.

Voorraadopnames het, behalwe die rekeningkundige of fiskale, ook ander betekenis. "Inventarisatie, het opnemen van de voorraad, is meer dan alleen maar een verplichting met betrekking tot de belasting. Goed uitgevoerd biedt zij de ondernemer waardevolle gegevens, waarvan de deskundige uitwerking hem uitsluitsele geeft over de rentabiliteit van zijn bedrijf, en hem tips geeft met betrekking tot eventueel te nemen maatregelen."⁷⁷

Dit het ook 'n bedryfsekonomiese betekenis, aangesien dit die geleentheid bied om ou, onverkoopbare voorraad te identifiseer wat teen spesiale pryse gemerk en by wyse van uitverkopings ontslae van geraak kan word.

Met die fisiese voorraadsyfers vir elke afdeling, asook vir die onderneming as geheel bekend, is dit moontlik om die voorraadomsetsnelheid vir elke afdeling te bepaal, wat 'n aanduiding kan wees van die betrokke afdeling se voorraadposisie. Deur die resultate met voorafbepaalde norme of algemeen geldende standarde

75. Anon. *Its in the bag.* (In *Supermarket and Retailer*. 21:6. June, 1974, p.16).

76. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.363.

77. Anon. *Inventariseren is meer dan tellen.* (In *Detail-handelsbulletin*. December, 1977, p.18).

te vergelyk, kan in 'n redelike mate bepaal word, of 'n afdeling oorbevoorraad is en indien wel, in watter mate.

Indien 'n onderneming voorraadbeheer deur middel van 'n eenheids-beheerstelsel⁷⁸ toepas, is dit moontlik om fisiese eenhede met teoretiese eenhede te vergelyk. Sodoende kan tekorte geïdentifiseer word, of die akkuraatheid van die stelsel getoets word.

Ou voorraad en stadigbewegende voorraad word gewoonlik tydens 'n opname geïdentifiseer. Die proses skep ook 'n ideale geleentheid om alle uitstallings, rakke en stoorkamers weer skoon en netjies te kry. Dit bied verkoopassistente opnuut weer 'n geleentheid om met alles wat te koop aangebied word, vertrouwd te raak.⁷⁹

Volgens Philpott⁸⁰ vind voorraadopnames in Brittanje oorwegend teen die einde van Januarie plaas, kort na die bedrywige Kersseisoen, en net voor die Britse lentevoorraad ontvang word. In Suid-Afrika geskied die finansiële afsluiting vir die meeste ondernemings teen die einde van Februarie, hoofsaaklik om belastingredes, terwyl verskeie ondernemings se rekeningkundige jaar van begin Julie tot einde Junie strek.

6.2.8.2 Voorbereiding, beplanning en organisasie van voorraadopname

'n Voorraadopname is alleenlik van waarde indien dit 'n betroubare weergawe van die werklikheid is. Skattings en veralgemenings behoort dus sover moontlik vermy te word, terwyl die klem ten alle tye op akkuraatheid behoort te val.

78. Vir definisie van eenheidsbeheer sien p.138.

79. Anon. Dit is weer tyd vir voorraadopname. Instituut vir Kleinhandelaars, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, (*In Handelsmening*. 49:588. Januarie 1972).

80. Philpott. W.J., *Retailing made simple*. W.H. Allen, London, 1977, p.90.

Net soos die bestuursproses, is deeglike beplanning, organisasie, motivering en koördinerings van mense, toerusting en hulpmiddels, asook doeltreffende beheer, die grondslag vir 'n suksesvolle, akkurate opname.

a. Beplanning. Ten einde vroegtydige voorbereidings te verseker, is dit wenslik dat voorraadopnames reeds lank vooruit beplan sal word. Personeel behoort vroegtydig ingelig te word oor wanneer die opname sal geskied. Datums behoort sorgvuldig beplan te word ten einde so na as moontlik aan rekeningkundige afsluitingsdatums te geskied.

Alle voorbereidings ten opsigte van vloerplanne, toedeling van verantwoordelikhede aan die betrokke personeel, asook voorbereiding van skryfbehoeftes, behoort vroegtydig beplan en voorberei te word.

b. Organisasie. Personeel behoort vroegtydig ingelig te word aangaande aspekte soos die doel met die opname en die noodsaaklikheid van akkuraatheid.

Die sukses van die opname sal hoofsaaklik bepaal word deur die tydsduur daarvan. "De jaarlikse inventarisatie moet snel en rationeel afgewikkeld worden. Hoe langer de voorraadopname duurt, hoe groter de kans op het maken van fouten."⁸¹ Dit is dus noodsaaklik dat elke betrokke sal verstaan wat van hom of haar verwag word, wat hulle verantwoordelikhede is, en hoe die gegewens aangeteken moet word.

Die voorbereiding van stoorkamers en verkoopuitstalafdelings is van groot belang.

Dit behels kortliks die volgende:

81. Anon. *Vlot inventariseren.* (*In Detailhandelsbulletin.* 21:48. 7 Desember 1977, p.3).

- i) Voorraad behoort sover moontlik logies in soorte bymekaar gegroepeer te word.
- ii) Alle beskadigde en onverkoopbare voorraad moet verwyder en afgeskryf word.
- iii) Alle voorraaditems moet vooraf van duidelik-leesbare prysetikette voorsien word.
- iv) Halfge vulde kartonne moet óf op rakke uitgestal, óf vooraf getel en geseël word.
- v) Sommige artikels (soos materiaal) kan vooraf gemeet of getel word.
- vi) Voorraad elders in die onderneming, soos in vertoonvensters of kantore, kan voor die opname reeds getel word.

c. Motivering en koördinering van personeel. Sonder die ondersteuning en samewerking van personeel is dit moeilik om 'n voorraadopname suksesvol uit te voer. Personeel moet die erns van die saak besef en vertrouwd wees met die gevolge van onbevredigende resultate.

d. Beheer. Die finale grondslag vir 'n suksesvolle voorraadopname word gelê deur doeltreffende beheer. Voortdurende toesig om te verseker dat alle aktiwiteite vlot verloop en behoorlik ge-koördineer is, is belangrik.

Aangesien die verlies van slegs een voorraadopnamedokument aanleiding kan gee tot 'n geweldige tekort, is doeltreffende beheer oor voorraaddokumente uitgereik, en dokumente terug ontvang, van die grootste belang.

6.2.8.3 Goedere in transito

Goedere in transito kan 'n wesenlike invloed op die resultaat van 'n voorraadopname hê. Hierdie is goedere wat nie in voor-

raad getel is nie, maar wat volgens die inkoopfakture en state wel in die huidige boekjaar val, of vir die betrokke periode in berekening gebring behoort te word.

Alle goedere wat ná voorraadopname ontvang word, moet duidelik gemerk word en gekontroleer word ten einde vas te stel of dit bygetel moet word al dan nie. Dieselfde geld ook vir goedere wat moontlik gedurende die maand ontvang word, maar eers vir die volgende boekjaar of periode gefaktureer word.

6.2.8.4 Metode van voorraadopname

In die praktyk word uiteenlopende metodes van voorraadopnames aangetref. Die metodes word bepaal deur faktore soos die grootte van die onderneming, die aantal afdelings en produkmengsel en verskeie ander faktore. Die metode wat gevolg word is egter van minder belang. Wat wel belangrik is, is die akkuraatheid van die opname en die inligting wat daardeur vrygestel word.

Die formele geskrewe metode word allerweë aanbeveel. In die praktyk, veral in kleiner ondernemings, word totale voorraadsyfers soms geakkumuleer met behulp van apparate soos optelmasjiene of bandopnamemasjiene. Benewens die feit dat hierdie metodes nie akkuraat is nie, kan daar in die geval van foute nie terug gekontroleer word nie.

'n Voorraadopname behoort van so 'n aard te wees dat dit bestuur van 'n onderneming van bruikbare inligting sonder veel moeite kan voorsien. Dit kan alleenlik deur 'n gesistematiseerde metode verseker word.

Voorraadopnames kan gewoonlik sonder veel bykomende moeite teen kospryse, sowel as verkoopprijs, geskied. Inligting van hierdie aard kan van groot waarde vir ondernemings wees, veral met betrekking tot bruto winsbeheer.⁸²

82. *Die toepassing daarvan raak duidelik in 'n studie van hoofstuk 8.*

6.2.9 Administratiewe foute

Die moontlikhede van administratiewe foute in enige kleinhandelonderneming is legio. Talle van hierdie foute kan daartoe bydra dat die bruto winsprestasie van 'n onderneming nie na wense is nie.

Tekorte kan aansienlik verminder word deur die volgende wenke toe te pas en sodoende administratiewe foute te beperk.⁸³

1. Handskrif behoort duidelik en leesbaar te wees.
2. Maak altyd seker dat hoeveelhede korrek is. Sien dubbeld na indien moontlik.
3. Verseker altyd dat die prys reg is.
4. Maak altyd dubbeld seker sodat foute onverwyld herstel kan word.
5. Wees waaksaam, akkuraat en versigtig.
6. Hou akkuraat aantekening van alle korting en afskrywings.
7. Teken alle breekskade onverwyld en akkuraat aan.
8. Sien berekenings twee keer na.
9. Raaiwerk moet vermy word; vra wanneer in twyfel.

6.2.9.1 Krediteursfakture

Dit is van kardinale belang dat leweransiers se fakture met groot sorg vir rekeningkundige foute nagesien word. Aspekte soos eenheidsprys, verpakkings, kortings, vraggeld en hoeveelhede behoort met bestellings vergelyk te word.

Gegewens deur die rekenaar verwerk, word te dikwels as korrek aanvaar. Die menslike faktor in die rol van rekenaars word dikwels oor die hoof gesien. 'n Fout wat algemeen in die praktyk op fakture aangetref word, is foutiewe berekenings van

83. Anon. *Theft*. (*In Keeping in Touch*. No.20. May, 1971, p. 25-26).

pryse weens foutiewe vertolkings van verpakkings. Aanhangsel A is 'n afskrif van 'n faktuur⁸⁴ wat deur 'n rekenaar voorberei is, en op lukraak wyse as een van drie fakture uit 'n bundel fakture onttrek is. By nadere ondersoek is gevind dat die kleinhandelsprys, weens die oorbeklemtoning van die eenheidsprys, bereken is as R208,80 in stede van R20,88. Op dieselfde wyse kon die kosprys as R166,30 in stede van R16,63 aangetoon gewees het. Versuim om die faktuur deeglik te bestudeer sou 'n oorbetalings van R149,67 tot gevolg hê. Teen die realiseerbare bruto wins van 20,3 persent impliseer dit dat die onderneming R737 van dieselfde goedere, of goedere met 'n soortgelyke bruto wins, moet verkoop ten einde vir die verlies te kompenseer.

Foute met betrekking tot verpakkings en groottes word dikwels aangetref (byvoorbeeld pryse word vir verpakkings van 48 in stede van 24 of 500 gram in stede van 250 gram gehef).

Aankope van kapitaalgoedere word dikwels foutiewelik as aankoop van voorraad aangeteken. Aangesien kapitaalgoedere nie vir doeleindes van herverkoop bestem is nie, het dit 'n negatiewe uitwerking op die bruto wins van 'n onderneming.

6.2.9.2 Debiteursrekeninge

Volgens Wilson⁸⁵ behoort doeltreffende kontrole oor debiteure verseker te word. Die rekeninge-afdeling behoort alle toepaslike inligting (fakture, kwitansies en krediete) op 'n gereelde basis te ontvang sodat inskrywings minstens daaglik kan geskied. Kontrole-totale behoort daaglik gerekonsilieer te word. Fakture behoort in numeriese orde voltooi te word en daar behoort vir elke faktuur verantwoording gedoen te kan word.

84. Om verstaanbare redes verkies die leweransier, sowel as die onderneming, om anomie te bly.

85. Wilson, P.W., *Implementation and procedures - financial auditing part 1*. (*In Retail Control*. 47:1. September, 1978, p.52).

Dit gebeur dikwels dat klante op krediet aankoop, maar dat die betrokke bedrag nooit op 'n klant se rekening gedebiteer word nie.

Personeelrekeninge behoort gereeld gekontroleer te word vir buitengewone personeelafslag. Alle rekeninge behoort verder onderworpe te wees aan maksimum sekuriteit ten einde te verhoed dat sommige rekeninge verdwyn.

Navrae, of klagtes van debiteure, kan soms 'n waardevolle maatstaf van die doeltreffendheid en akkuraatheid van die rekeningafdeling wees.

6.2.9.3 Onttrekkings en eie gebruik

Die eienaar van 'n kleinhandelonderneming is dikwels self grootliks verantwoordelik vir bruto winsafwykings. "How many privately owned retailers pay themselves a weekly or even daily cash 'bonus' which their accountants no doubt ascribe to shoplifting by default as being the only conceivable explanation for the difference between actual and predicted gross profit."⁸⁶

Dit is egter nie slegs kontant wat op hierdie wyse geneem word nie. Voorraadonttrekkings word dikwels in die veel berugte "swart boekie" aangeteken; net om later te verdwyn en 'n nuwe "swart boekie" te begin. Dit beteken dat onttrekkings nie behoorlik aangeteken word nie, met gevolglike nadelige effekte op die bruto winsprestasie van die onderneming.

'n Ander gebruik wat dikwels in ondernemings voorkom, is om goedere vir eie gebruik van die onderneming te onttrek, sonder dat

86. Davey, R., *Shoplifting. How much do we really know?* (In *Retail and Distribution Management*. 5:4. July/August, 1977, p.51).

behoorlike aantekening daarvan gehou word. Met die oog op onderhoud en reparasies, uitstalling, en die aanbied van versings word artikels soos gloeilampe, gereedskap, skroewe, tee, suiker en uitstalmateriaal na willekeur onttrek, sonder dat dit behoorlik aangeteken word.

6.2.9.4 Versuim om bedryfskoste aan te teken

Verskeie gewone bedryfskoste-items geskied dikwels uit die kasregister, sonder die nodige aantekening, "om papierwerk uit te skakel" en "belasting te ontduik". In werklikheid vind geen belastingbesparing plaas nie, aangesien bruto wins onderbeklemtoon word, maar terselfdertyd word bedryfskoste ook onderbeklemtoon, gevolglik bly netto wins onveranderd. Al wat inderdaad plaasvind, is dat die kontrole van die onderneming deur sulke wanpraktyke belemmer word.

6.2.10 Kasregister en betaalpunte

Foute op kasregistervlak en by betaalpunte kan die bruto wins van 'n onderneming nadelig beïnvloed.

6.2.10.1 Onder- of oorregistreer

Daar is verskeie menings oor die netto effek wat kasregisterfoute op die bruto wins van ondernemings kan hê. Volgens Astor⁸⁷ word die effek van onakkurate boekhouding as oorsaak van tekorte absoluut oorbeklemtoon. Hy vervolg deur te sê dat die positiewe foute neig om vir die negatiewe foute te kompenseer, en poog om sy argument te bewys deur te verwys na 'n opname oor die akkuraatheid van kassiere. Volgens die opname het kassiere in 14 persent van die aantal transaksies foute gemaak. Die netto effek van die foute was egter dat die surplusse vir die tekorte gekompenseer het. Hy veralgemeen dan

87. Astor, S.D., *Loss prevention: Controls and concepts*. Security World Publishing Co., Inc., Los Angeles, 1978, p. 161-162.

deur te beweer dat alle foute op dieselfde wyse deur positiewe foute teengewerk en gekompenseer word. Hierdie argument kan nie onderskryf word nie.

In 'n soortgelyke studie in 1965⁸⁸ het Harwell bevind dat daar 'n netto "onderbetaling"⁸⁹ van ,7 persent was en dat daar in 11 persent van die gevalle nagelaat is om artikels in 'n transaksie te registreer.

Op hulle beurt het Zabriskie en Welch⁹⁰ 'n soortgelyke studie uitgevoer. Volgens hierdie twee skrywers doen min klante die moeite om kasregisterstrookies na te gaan met die oog daarop om moontlike foute te ondersoek. Volgens hulle kan foute op drie wyses geskied, naamlik situasies waar te veel geregistreer word, situasies waar te min geregistreer word, asook foutiewe belastingberekening.

Die studie was gemik op diskonto-, departementele winkels en kruidenierskettinggroepe. Opgeleide personeel het die ondernemings elk vier keer per dag besoek en inkopies gedoen. Geen kassier is meer as een keer getoets nie. Inligting is daarna deur bekwame personeel verwerk. 'n Totaal van 328 suksesvolle toetse kon gebruik word.

Tabel 6/1 toon aan dat meer as 15 persent van die transaksies foute bevat het. Die aantal oor-registreer en onder-registreersituasies het feitlik ooreengestem. Die randwaarde van die oor-registreersituasies is byna tweekeer soveel as die onder-registreersituasies.

88. Zabriskie, N.B., en Welch, J.L., *Retail cashier accuracy: Misrings and some factors related to them.* (*In Journal of Retailing*. 54:1. Spring, 1978, p.44). Hierin word verwys na die betrokke studie wat Harwell in 1965 uitgevoer het.

89. Engels = Undercharge.

90. *Ibid.*, p.43-50.

TABEL 6/1 AARD EN OMVANG VAN KASSIERE-FOUTE IN
DEPARTEMENTELE, DISKONTO- EN KRUIDENIERS-
ONDERNEMINGS

Aard van Fout	Aantal Klante met Foute	Persentasie van Klante met foute	Waarde as Persentasie van Verkope
Te min registreer	14	4,27	,09
Te veel registreer	17	5,18	,18
Foutiewe belasting	19	5,79	,04
TOTAAL	50	15,24	,31

(Bron: Zabriskie, N.B., en Welch, J.L., *Retail cashier accuracy: Misrings and some factor's related to them.* (In *Journal of Retailing*. 54:1, Spring, 1978, p.46).

Tabel 6/2 dui daarop dat 'n klant 'n een uit vyf kans by 'n kruideniersonderneming, en 'n een uit twaalf kans by 'n diskontowinkel het om 'n fout in transaksies te ondervind. Die aantal items wat in 'n transaksie aangekoop is, hou direk verband met die aantal foute. Kruideniersaankope het gemiddeld 11,7 artikels per transaksie beloop teenoor diskontowinkels se 3,4 artikels en departementele winkels se 1,2 artikels. Deur hierdie inligting met die persentasies in tabel 6/2 te vergelyk, is dit duidelik dat die aantal items aangekoop, wel 'n positiewe invloed op die aantal foute het.

TABEL 6/2 AANTAL FOUTE EN FOUTE AS 'N PERSENTASIE
VAN KLANTE-FREKWENSIE PER TIPE ONDERNEMING

TIPE ONDERNEMING				
Faktor	Kruideniers	Departemen- teel	Diskonto	Totaal
Onder- registreer	12	0	2	14
Oor- registreer	15	1	1	17
Belasting foutief	17	0	2	19
Totaal	44	1	5	50
Aantal klante	214	55	59	328
Foute as % van klante frekwensie	20,6	1,8	8,5	15,2

(Bron: Zabriskie, N.B., en Welch, J.L., *Retail cashier accuracy: Misrings and some factor's related to them.* (In *Journal of Retailing*. 54:1. Spring, 1978, p.46).

6.2.10.2 Ander faktore wat akkuraatheid beïnvloed

In die studie is verder gepoog om vas te stel watter ander faktore akkuraatheid kan beïnvloed. Faktore soos aantal items aangekoop, dag van die week, tyd gedurende dag, ouderdom van kassier, ondervinding, tydsduur van diens en kassier se houding jeens werk, is ontleed. Slegs drie faktore het positief gereageer, naamlik die aantal items in die transaksie, ondervinding en houding teenoor die werksposisie.

'n Interessante afleiding uit die studie is dat alhoewel verwag is dat kassiere met minder as drie maande onervinding meer foute sou begaan, daar vasgestel is dat namate die kassiere meer ervare raak, meer foute voorkom. Verdere ondersoek van hierdie paradoks het aan die lig gebring dat die rede daarvoor eerstens setel in die feit dat die kassier se taak meer meganies raak, namate sy meer ervare raak, wat aanleiding tot agtelosigheid gee. Die tweede rede hou verband met 'n gebrek aan bestuursaandag met betrekking tot die kassier se behoeftes.

Wat egter nie uit die oog verloor moet word nie, is dat oorregistreringsituasies dikwels opsetlik plaasvind om vir diefstal van voorraad, of selfs kontant op 'n later stadium, te kompenseer. Baie bestuurders, of eienaars van ondernemings, is dikwels slegs besorg oor die netto effek van surplusse of tekorte vir 'n volle maand. Dit bied kassiere nog 'n gulde geleentheid om geld op 'n later stadium uit die kasregister te verwyder. Die afleiding dat foute nie te belangrik geag moet word nie, is dus ietwat subjektief. 'n Meer objektiewe beoordeling sou moontlik wees indien die netto resultate van kasregistertekorte en surplusse, vir die maand onder oorsig, ook deel van die studie kon vorm.

Kassiere begaan dikwels ook foute met die uitkeer van kleingeld. Dit kan hoofsaaklik daaraan toegeskryf word dat dit dikwels van kassiere verwag word om sonder die nodige opleiding die mas op te kom.

Doeltreffende prysetikettering, soos reeds genoem, kan ook 'n belangrike rol speel in die bekamping van verliese by betaalpunte.

6.2.10.3 Voorkomingsmaatreëls

Uit die voorafgaande studie kan belangrike afleidings gemaak word. Eerstens rus daar 'n taak op bestuur van ondernemings se skouers om klante te dissiplineer om kasregisterstrokies na te gaan alvorens hulle betaalpunte verlaat. Strokies is in die handel beskikbaar wat aan kasregisters geheg kan word en klante

waarsku om strokies en kleingeld deeglik na te gaan voordat betaalpunte verlaat word.⁹¹ Toestelle is in die jongste tyd ook beskikbaar vir gebruik op elektroniese kasregisters wat klante in staat stel om die prys wat geregistreer word, ook te kan waarneem.

Deeglike opleiding, hulp tydens prysdispute by betaalpunte, en voortdurende opleiding en motivering selfs aan ervare personeel, kan veel daartoe bydra om foute te verminder.

Volgens Scheuch⁹² is die kasregister, of die betaalpunt, die belangrikste afdeling op die verkoopvloer, en hy grond sy bewering op verskeie oorwegings. Hy bepleit dus dat kassiere voortdurend deeglike opleiding moet ontvang. Volgens hom is die kassier se funksie nie slegs die registreer van artikels op kasregisters nie, maar ook om aandag aan die klant en sy behoeftes te gee, en terselfdertyd toesig te hou. Dit kan egter slegs vermag word, indien die kassiere in staat is om artikels "blindweg" te registreer, dit wil sê sonder om op die sleutelpaneel van die kasregister te kyk. "Het ook in fysiologisch opzicht zeker en vlekkeloos registreren van artikelen kan alleen bereikt worden, als het kassapersoneel het 'blind' aanslaan volledig onder de knie heeft."⁹³ Met behulp van die jongste ontwikkeling op die gebied van gesofistikeerde elektroniese kasregisters het dit tans moontlik geword om transaksies vinnig en akkuraat te registreer.

Kassiere behoort deeglik onderrig te word in die korrekte metodes en prosedures van kleingelduitkering. Ten einde omstandighede vir kassiere te vergemaklik, is dit ook noodsaaklik dat 'n hoë standaard van prysetikettering gehandhaaf word.

91. *"Lodge Services" voer betroubaarheidstoetse vir ondernemings op kassiere uit en voorsien 'n volledige verslag. Hulle stel ook verskeie voorskrifte beskikbaar wat aan kasregisters geheg kan word en klante sowel as kassiere aan die korrekte prosedures herinner.*

92. *Scheuch, M., De betekenis van de kassa. (In Detailhandelsbulletin. 77:35. September 1977, p.20).*

93. *Ibid.*

Veral gedurende spitsperiodes kan omstandighede vir kassiere verbeter en moontlikhede van foute uitgeskakel word deur bykomende kasregisters in werking te stel, bykomende hulp te verleen deur meer personeel, of kassiere periodiek te verwissel (tussen stiller en besiger betaalpunte).⁹⁴

6.2.11 Buitengewone hoë aankope deur personeel teen personeelaankoopvoordele

Verskeie ondernemings se byvoordele behels ook aankope deur personeel teen spesiaal verlaagde pryse. Die omvang hiervan hang grootliks van die onderneming self af en neem verskeie vorme aan soos kosprys plus 20 persent of verkoopprys min 10 persent.

Soms maak personeel misbruik van hierdie voordeel deur vriende en familie in staat te stel om deel daarin te hê. Gevolglik behoort personeelaankope streng beheer te word. Maandelikse aankoopperke behoort vir elke personeellid vasgestel te word. Personeelaankope behoort op 'n kaart aangeteken te word ten einde te verseker dat perke nie oorskry word nie.

Ook goedere wat deur die eienaar teen spesiale prysvoordele aangekoop word, behoort stiptelik aangeteken te word.

Met die oog op bruto winsbeheer kan die omvang van personeelaankope soms 'n nuttige aanduiding van moontlike ongerymdhede wees. Koop personeel heelwat meer as wat hul maandelikse vergoeding beloop, kan dit 'n aanduiding wees dat familie en vriende moontlik in die voordele deel. Koop personeel wel, maar selde op rekening, kan dit soms beteken dat aankope uit die onderneming se fondse gefinansier word.

6.2.12 Uitermate hoë kortingbeleid

In die praktyk word daar selde gepoog om vas te stel wat die effek

94. De Vos, E., *op.cit.*, p.13.

van korting op die bruto winsgewendheid van 'n onderneming is, en in watter mate omset moet toeneem, om vir die verlies in bruto wins te kompenseer. Die effek hiervan kan die beste aan die hand van 'n praktiese voorbeeld geïllustreer word. Berekening 6/2 word gebaseer op die volgende veronderstellings:

- a. Korting van 10 persent word in geval 2 toegestaan.
- b. 'n Omsetstyging van 20 persent word weens die korting ondervind.
- c. Weens die toename in omset styg bedryfskoste in geval 2 met 5 persent (bykomende verpakking, vervoerkoste, drukwerk en skryfbehoeftes en ander).

BEREKENING 6/2 BEPALING VAN DIE EFFEK VAN KORTING OP
DIE BRUTO- EN NETTO WINSGEWENDHEID VAN
'N ONDERNEMING

	GEVAL 1	GEVAL 2
Bruto omset	100,000	120,000
Min % korting	-	12,000
Netto verkope	100,000	108,000
Min: Koste van verkope	75,000	90,000
Bruto wins	25,000	18,000
Min: Bedryfskoste	18,000	18,900
Netto wins (verlies)	7,000	(900)

Hieruit kan die volgende afleidings gemaak word:

- a. In geval 1 is 'n bruto wins van 25 persent en in geval 2 'n bruto wins van 16,7 persent gerealiseer.
- b. Die toeslagpersentasies verander van 33,3 persent in geval 1 na 20 persent in geval 2.
- c. Netto wins het afgeneem van R7000 in geval 1 na 'n netto verlies van R900 in geval 2.

Met behulp van die volgende berekening kan bepaal word met hoeveel omset (in randwaarde sowel as persentueel), moet toeneem om dieselfde netto wins (R7000) as voorheen te realiseer. Daar word veronderstel dat die toeslagpersentasie (20 persent) en bruto wins (16,6 persent) dieselfde bly.

BEREKENING 6/3 BEPALING VAN IDEALE OMSET MET DIE OOG
OP DIE REALISERING VAN DIESELFDE NETTO
WINS AS WAT VOOR KORTING GEREALISEER IS

1.	Netto wins verlang	R 7,000
2.	Bedryfskoste	R 18,900
3.	Bruto wins verlang (1+2)	R 25,900
4.	Koste van verkope	R129,500 ($\frac{25900}{20} \times \frac{100}{1}$)
5.	Netto verkope (4+3)	R155,400
6.	10% Korting	R 17,267 ($\frac{10 \times 155400}{90}$)
7.	Bruto verkope (5+6)	R172,667
8.	Toename in omset	R 72,667 of 72,7 persent

Omset moet dus in die besondere geval met 72,7 persent of R72,667 toeneem om die bykomende korting te regverdig.

Korting kan egter soms wel positiewe resultate tot gevolg hê. Bestuur van kleinhandelondernemings moet dus altyd poog om vas te stel wat die invloed daarvan op winsgewendheid sal wees. Soms mag dit nodig wees om toeslagpersentasies aan te pas ten einde vir die korting te akkommodeer.

HOOFSTUK 7

WINKELDIEFSTAL AS BESONDERE FAKTOR WAT BRUTO WINS
NADELIG BEÏNVLOED

7.1 INLEIDING

Verskeie politiese, ekonomiese en sosiale faktore het daartoe bygedra dat daar tans 'n sogenaamde "sekuriteitsklimaat" beleef word wat feitlik daaglik in omvang toeneem. In Suid-Afrika, soos ook elders in die wêreld, is daar substansiële tekens van toenemende misdaad, geweld en bedrog. Hierdie toestande stel daaglik groter eise aan sekuriteitsmaatreëls van ondernemings.

Sekuriteit se funksie is om die onderneming, die inhoud daarvan en mense daarin, te beskerm teen verskeie gevare. Verlies van voorraad deur diefstal, hetsy intern of ekstern, is 'n spesifieke gevaar waarop die meeste sekuriteitsprogramme gerig is.¹ Die funksie van sekuriteit strek ook verder en behels aspekte soos brand, vloed, storms, aardbewings en algemene beskerming van klante en personeel op die perseel.

Astor² verklaar ook dat die verantwoordelikhede van sekuriteit verder strek as slegs diefstal en algemene voorraad- en kontanttekorte, maar verkies om na die begrip sekuriteit as "verliesvoorkoming" te verwys.

Dit is interessant dat welstand, vermoë of mag, reeds in die dae van Shakespeare toegeskryf kon word aan doeltreffende sekuriteit. "Whilst Bolingbroke, through our security grows strong and great in substance and in power. (Richard II Act III)".³ Hierdie

-
1. Novak, A.N., *Store planning and design*. Lebhar-Friedman Books, New York, 1977, p.191.
 2. Astor, S.D., *op.cit.*, p.28.
 3. Elliot, J., *Shopping centre security*. (*In The Mall*. Vol. 3. August, 1977, p.6).

woorde van Auchinloss in Shakespeare se toneelstuk verwys ook na die behoefte aan sekuriteit in 'n tyd van oproer, wat vandag deel van ons eie situasie geword het.

Benewens algemene voorraad- en kontanttekorte, is winkeldiefstal een van die belangrikste verantwoordelikhede van die funksie van sekuriteit.

Winkeldiefstal is ook so oud soos die bestaan van ondernemings self. In die vroeë negentiende eeu is winkeldiewe in Engeland selfs gehang, indien die waarde van die gesteelde goedere 5 sjielings oorskry het. In 1808 het Lord Eldon aanbeveel dat die betrokke bedrag na 10 sjielings verhoog word. Eers in 1827 is die doodstraf afgeskaf.⁴

In 1861 het die polisiehoof van New Haven, Connecticut verslag gedoen aan sy hoofde en sy kommer uitgespreek oor die geweldige omvang van veral jeugmisdad. In 1961 rapporteer die Jeugafdeling van New Haven se polisie soos volg: "the fundamental problem has remained unchanged."⁵

Alhoewel winkeldiefstal seker nooit voorkom sal kan word nie, kan dit nietemin bekamp word deur, waar moontlik, voorkomende maatreëls toe te pas.

7.2 FAKTORE WAT DIEFSTAL BEVORDER

Dieselfde faktore en tegnieke wat daartoe bygedra het dat ondernemings die huidige vlak van doeltreffendheid kon bereik, naamlik selfbediening, het ook die omstandighede vir diefstal bevorder.⁶ Selfbediening behels die konsep van maksimum blootstelling aan klante. Dit skep ook ruimtes in ondernemings wat

4. Gross, Fanny., *The thieves among us.* (*In Commercial Opinion.* 51:604. May, 1973, p.8).

5. Astor, S.D., *op. cit.*, p.11.

6. Peak, H.S., en Peak, Ellen. F., *op.cit.*, p.292.

dikwels moeiliker is om te beheer. Aangesien dit gewoonlik gepaard gaan met 'n besparing in personeel, word die toesig dien-ooreenkomstig verminder. Aantreklike uitstallings verhoog ook die versoeking.

"Self-service means 'help yourself', and that is exactly what is happening - fortunately by a relatively small number of shoppers," aldus Chisholm.⁷

Volgens Kaufmann⁸ gaan buitengewone hoë voorraadtekorte en diefstal gepaard met die volgende toestande:

Ondernemings met aanhoudende oorbevoorradingssituasies.

Ondernemings wat 'n aantal verdiepings beslaan.

Ondernemings met bykomende pakhuise of stoorkamers.

Ondernemings met relatief min personeel en lang ure.

Buitengewone personeelomsetsyfers.

Ondernemings met 'n kombinasie van individuele bediening, self-bediening en sentrale betaalpunte.

Ondernemings met ontoereikende keuringsprosedures.

Verskeie ander aspekte, soos die aantal, die bekwaamheid van toesighoudende personeel, die uitleg van die onderneming, die aard van die toerusting, personeelopleiding en indiensneming en talle ander faktore kan winkeldiefstal bevorder.

Volgens Astor⁹ behoort sentrale betaalpunte tekorte te verminder, aangesien dit die aantal kassiere wat toegang tot kasregisters het, ook verminder. Sentrale betaalpunte gee egter aanleiding tot groter klantediefstal, aangesien dit klante se taak vergemaklik om ongemerk voorraad uit te neem sonder om daarvoor te betaal.

7. Chisholm, R.F., *op.cit.*, p.109.

8. Kaufmann, A.C., *Combating shoplifting. National Retail Merchants Association. New York, 1974, p.5.*

9. Astor, S.D., *op.cit.*, p.181.

7.3 DIE OMVANG VAN WINKELDIEFSTAL

Weens talle interafhanklike en fluktuierende faktore is die berekening en vergelyking van die ware omvang van winkeldiefstal 'n onbegonne taak. Een van die redes setel daarin dat slegs 'n klein persentasie van winkeldiefstalgevalle ontdek word, terwyl 'n groot aantal gevalle wat wel ontdek is, nie aangemeld word aan die betrokke verantwoordelike gesaghebbendes nie. Daar word beweer dat tot soveel as 80 persent van diefstalgevalle nooit ontdek word nie, terwyl ongeveer 80 persent van die bekende gevalle nie aangemeld word nie.¹⁰

'n Betekenisvolle beeld van die omvang van voorraadverliese, wat winkeldiefstal insluit, kan verkry word deur die verliese uit te druk as 'n persentasie van omset. Met behulp van verskeie bronne¹¹ was dit moontlik om tabel 7/4 saam te stel, wat 'n aanduiding van die toe- en afname van tekorte in die V.S.A. oor die betrokke periode weerspieël. Indien 1968, wat 'n besondere lae tekorte syfer behels, buite rekening gelaat word, wil dit voorkom asof die tekorte syfer in verhouding tot omset oor die res van die periode betreklik konstant gebly het, (van 2,34 persent in 1969 tot 2,19 persent in 1977 ten opsigte van die departementele ondernemings, en van 2,02 persent in 1969 tot 2,28 persent in 1977, ten opsigte van diskonto-ondernemings).

Die tekorte volgens tabel 7/1 impliseer 'n gemiddelde tekorte syfer van 2,08 persent¹² van omset.

10. Anon. *Ripoff. Special report: Security. The problem that's bigger than profits. (In Progressive Grocer. 55:2. February, 1976, p.45-46).*

11. Vir bronverwysings sien tabel 7/1.

12. Die gemiddelde is gebaseer op al die tekorte vir departementele sowel as diskonto-ondernemings.

TABEL 7/1

OMVANG VAN VOORRAAD- EN KONTANTVERLIESE AS PERSENTASIE VAN NETTO OMSLET

DEPARTEMENTELE ONDERNEMINGS			SPESIALITEITSONDERNEMINGS		
Jaar	% Alle Departementele Ondernemings	Persentasie Toename	1 - 5 Miljoen	0 or 5 Miljoen	Persentasie ^{a)} Toename
1968	1,70	-	1,50	1,72	-
1969	2,34	37,6	1,41	2,02	17,4
1970	2,24	-4,3	1,66	2,06	2,0
1971	1,97	-12,1	1,48	1,80	-12,7
1972	1,97	0	1,28	1,97	9,4
1973	2,07	5,1	1,28	1,64	16,8
1974	2,01	-2,9	1,52	2,33	42,1
1975	2,01	0	1,85	2,50	7,3
1976	2,13	6,0	1,15	2,75	10,0
1977	2,19	2,8	1,28	2,28	-17,1

193

a) Toename in tekorte is slegs uitgedruk as persentasie van ondernemings met omset bo 5 miljoen dollar.

- (Bronne: 1. Kass, S. D., *Current techniques in inventory loss prevention* (*In Retail Control*. 46:3. March, 1978, p. 22).
2. Anon. *Financial and operating results of Department and Specialty stores*. N.R.M.A. New York. (*In Keeping In Touch* No. 39. May, 1975, p. 22).
3. Anon. *Loss prevention*. (*In Retail Operations News Bulletin*. 61. p. 27).
4. Anon. *Security*. (*In Retail Operations News Bulletin*. 7:3. p. 18).

Hierdie tekorte syfer word dan ook vir Brittanje gekwoteer,¹³ maar terselfdertyd word beweer dat dit selfs soveel as 5 persent kan beloop.

In Duitsland het winkeldiefstal en tekorte fenomenaal toegeneem. Tot 1966 het dit 'n konstante persentasie van ,5 persent van omset beloop. In 1967 styg dit egter tot meer as 1 persent van omset. Sedert 1973 het die situasie egter heeltemal hande uitgeruk.¹⁴

In Swede het die egalitaristiese konsep so toegeneem dat die misdaadkoers 'n geweldige omvang aangeneem het.¹⁵ Slegs die meer ernstige misdaadsake word ondersoek, en daar word gesê dat Swede nou die prys betaal vir die liberale strafregtelike beleid van die afgelope twaalf jaar.

Ook Cohen¹⁶ bevestig 'n totale tekort van 1,5 persent tot 3,5 persent van totale omset. Volgens hom beloop totale tekorte dikwels meer as die gemiddelde netto winspersentasies van verskeie ondernemings.

In Suid-Afrika is die presiese omvang van winkeldiefstal ook nie bekend nie. Kleinhandelaars beraam totale voorraad- en kontanttekorte op ongeveer 2 persent van omset, waarvan diefstal deur klante ongeveer ,75 persent verteenwoordig.¹⁷ Word hierdie persentasies op die jongste beskikbare totale waarde van kleinhandelsverkope teen heersende pryse van R11,563,8 miljoen uitgedruk,¹⁸ verteenwoordig dit 'n totale tekort van R231,3 miljoen en winkeldiefstal deur klante van R86,7 miljoen gedurende 1978.

13. Anon. *Shoplifting. Great Britain. (In Keeping in Touch. No.22. October, 1971, p.16).*

14. Holtzhaysen, C.G., *Bekämpfung des ladendiebstahls - eine zwischenbilans. (In Der Einzelhandels Berater. Jahrgang 18. Januar, 1975, p.222).*

15. Parrot Acis, R., *Security and personnel. (In Boardroom. 24:16. December, 1977, p.20).*

16. Cohen, H., *The crime that no one talks about. Progressive Grocer Co., New York, 1974, p.1.*

17. Morkel, C.C.G., *Shoplifting. Association of Chambers of Commerce of South Africa. REG.985. REF. E28. Johannesburg, March, 1978, p.2.*

18. Departement van Statistiek. *Statistiese nuusberig. p.13. 15. Julie, 1979, p.2.*

'n Blik na die geldwaarde van tekorte en diefstal laat 'n meer sorgwekkende beeld van die situasie.

Volgens 'n beraming deur die "Small Business Administration" beloop winkeldiefstal in Amerika, deur klante alleen, 5 tot 15 biljoen dollar per jaar.¹⁹ 'n Opname in Brittanje het getoon dat diefstal deur klante en personeel onderskeidelik 56 miljoen en 135 miljoen pond beloop.²⁰ 'n Totale verlies dus van 191 miljoen pond.

'n Onderzoek na die aantal gevalle aangemeld, toon duidelik dat winkeldiefstal in die jongste jare meer aandag ontvang het. Ten spyte daarvan dat die omvang daarvan min of meer in verhouding tot omsetgroei toegeneem het, het die totale gevalle aangemeld, drasties toegeneem.

In België is in 1953 slegs 1,457 gevalle aangemeld, terwyl dit in 1973 14,304 beloop het.²¹ In 1977 het die syfer reeds op 20,000 gestaan.²² Dit verteenwoordig 'n jaarlikse toename in gevalle aangemeld van 772 of 53 persent per jaar. In Nederland is in 1972 343,000 en in 1973 383,000 gevalle van misdrywe (wat diefstal insluit) aangemeld.²³ Dit verteenwoordig 'n toename van 12 persent.

-
19. Faria, A.J., *Loss prevention. Shoplifting methods, detection, prevention and apprehension.* (*In* *Retail Operations News Bulletin.* 5:4. p.16).
 20. Anon. *Shoplifting. Great Britain.* (*In* *Keeping in Touch.* No. 22. October, 1971, p.16).
 21. Anon. *Sociale berichten. Winkeldiefstal 1953 - 1973.* (*In* *Detailhandelsbulletin.* 75:12. March, 1975, p.21).
 22. Anon. *Statistiek winkeldiefstal 1977.* (*In* *Detailhandelsbulletin.* 78:33. August, 1978, p.11).
 23. Anon. *Oneerlijke klanten.* (*In* *Detailhandelsbulletin.* 75:40. Oktober, 1975, p.23).

7.4 TEKENS VAN VERMOEDELIKE DIEFSTAL

Dikwels is vroeë waarskuwingstekens teenwoordig wat die vermoede by bestuur laat ontstaan dat alles nie pluis is nie. Hierdie waarskuwings is meestal in die vorm van 'n afwyking van normale gedragspatrone van personeel sowel as klante. Dit is op hierdie veranderde omstandighede, of abnormale optrede, waarop bestuur of sleutelpersoneel hul aandag moet toespits.

Astor²⁴ wys op verskeie waarskuwingstekens. So kan voorraad wat uit kartonne of houers verwyder is, naby uitgange geplaas is, of sonder rede in 'n pakkie toegedraai is, as aanduiding van moontlike ongerymdhede dien. Voorraad tussen rommel wek dikwels ook suspisie. Gedeeltelik gevulde kartonne of voorraad by die ontvangs- of versendingsafdeling wat nie daar hoort nie, behoort ook ondersoek te word. Alle voorraad, toerusting, verpakkingsmateriaal, of selfs dokumente, wat nie in hul normale posisie is nie, verdien aandag.

Ongerymdhede in dokumentasie kan dikwels ook op diefstal dui. Verskille tussen fisiese en teoretiese voorraadsyfers, gekontroleerde dokumente wat nie altyd in die regte volgorde is nie, buitengewoon baie regstellings by kasregisters, ongerymdhede in kontant, daaglikse bankdeposito's wat verskil van ontvangste, buitengewone surplusse en tekorte op kasregisters, en talle ander abnormaliteite kan dikwels aanduidings van diefstal wees.

7.5 INTERNE DIEFSTAL

Winkeldiefstal kan verdeel word in kategorieë, naamlik interne verliese veroorsaak deur personeel, en eksterne diefstal, dit wil sê diefstal deur persone wat buite die onderneming staan.²⁵

24. Astor, S.D., *op.cit.*, p.82-88.

25. Curtis, B., *Security control: External theft. Chain Store Age Books, New York, 1976, p.1.*

Daar word uiteenlopende menings aangetref oor watter vorm van winkeldiefstal, naamlik interne of eksterne, die grootste bydrae tot totale tekorte lewer. Curtis,²⁶ wat in Amerikaanse kringe as gesaghebbende op die gebied van sekuriteit beskou word, beskou personeeldiefstal as die mees kritiese element. Volgens hom verteenwoordig dit 'n beraamde 60 tot 70 persent van totale tekorte. Dit wil dan ook voorkom asof die oorgrote meerderheid skrywers dit eens is dat personeeldiefstal minstens meer as die helfte van totale tekorte verteenwoordig. Skrywers soos Mills en Paul,²⁷ Pintel en Diamond²⁸ en Cohen²⁹ en talle ander ondersteun Curtis se gevoel oor die verhouding tussen interne en eksterne diefstal. Cohen, self 'n erkende op die gebied van sekuriteit en verliesvoorkoming, spreek hom soos volg uit oor die probleem van personeeldiefstal: "Nothing could be more important to the success of a business than to recognize the seriousness, danger and humanity of employee theft - and face the problem squarely and honestly. Because today, it is a known fact that a minimum of 66 percent of all business losses are due to employee theft."³⁰

Daar is egter diegene wat voel dat klantediefstal 'n groter bydrae lewer. So voel Peak en Peak³¹ dat klantediefstal in kruidenierswinkels 'n groter persentasie van totale tekorte verteenwoordig as personeeldiefstal.

26. Curtis, B., *Security control: Internal theft*. Chain Store Publishing Corporation, New York, 1973, p.4.

27. Mills, K.H., en Paul, Judith.E., *Successful retail sales*. Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1979, p.155.

28. Pintel, G., en Diamond, J., *op.cit.*, p.200.

29. Cohen, H., *op.cit.*, p.1.

30. *Ibid.*

31. Peak, H.S., en Peak, Ellen. F., *op.cit.*, p.292.

Hiermee kan egter nie saamgestem word nie en die siening van die ander skrywers word eerder onderskryf. Die rede vir die oorbe-klemtoning van klantediefstal, deur sommige skrywers, is waarskynlik daarin geleë dat klante meer daaraan blootgestel word om gevang te word. Personeel is dikwels ook ongeneë om mekaar te verklap. Hierbenewens is personeeldiefstal ook veel makliker om ongesiens gepleeg te word, terwyl daar ook meer geleenthede hiervoor bestaan. Aangesien personeel geld kan steel, wat in verhouding tot goedere kleiner in omvang, dog dikwels veel hoër in waarde kan wees, kan die waarde van personeeldiefstal heelwat hoër wees.

7.5.1 Kenmerke van "hoë risiko" personeel

Verskeie sekuriteitspesialiste is dit eens dat sommige werknemers met spesifieke kenmerke 'n hoër mate van risiko inhou as ander.³²

So behoort personeel wat bo hul finansiële vermoëns lewe, veral dopgehou te word. Dit is dikwels moeilik om 'n persoon in 'n spesifieke posisie met sy besittings te assosieer.

Curtis³³ verwys ook na die persoon wat emosioneel onstabiel is, ongereelde gedragspatrone openbaar, en onvoorspelbaar in sy emosionele reaksies met betrekking tot sekere werksituasies is. Hy waarsku ook teen oor-ywerige personeel wat altyd bereid is om die werkgewer se guns te probeer wen. "These 'Actors' play up to their boss." Die spreekwoord: "Die makste hond byt die seerste", kom ook tot uiting in sy waarskuwing teen langtermyn personeel. Volgens hom beloop bedrae van diefstal in die geval van personeel wat langer in diens van die onderneming is, heelwat meer as die van relatiewe "nuwe" personeel.

32. Curtis, S.J., *Keeping an eye on high risks.* (In *Chain Store Age Executive*. 54:3. March, 1978, p.45).

33. Curtis, B., *Security control: Internal theft. op.cit.*, p. 36-42.

Die persoon wat dikwels reëls verbreek, behoort ook dopgehou te word. Curtis wys ook op die belangrike rol wat kredietburo's kan speel om potensiële diefstalkandidate te identifiseer. Persone wat voortdurend in skuld gedompel is, is geweldig vatbaar vir diefstal.

Seker een van die mees tragiese gevalle is die werknemer wat skielik te kampe het met onverwagte gesins- of familieprobleme.³⁴ Diefstal is dikwels in so'n geval 'n laaste toevlug.

In 'n artikel verwys Curtis³⁵ ook na ander kenmerke van potensiële diewe, soos ernstige drankverslaafdes, misbruikers van dwelm-middels, gewoontedobbelaars en selfs leuenaars, en wys telkens daarop dat 'n werknemer wat oor hierdie eienskappe beskik, 'n positiewe kandidaat vir moontlike personeeldiefstal is.

Hy wys ten slotte daarop dat 'n onderneming wat oor 'n "winkel-diefstalvergoedingstelsel" beskik, 'n lys met name van persone wat belonings ontvang, behoort te hou. "Anyone who receives four or more awards should be considered a high risk employee."³⁶ In die praktyk is dit dan ook dikwels die geval dat die persoon wat die meeste diewe aankeer, die een is wat "agter die deur staan."

7.5.2 Faktore wat personeeldiefstal bevorder

Daar word gesê dat drie toestande of aspekte die klimaat vir 'n winkeldief skep om tot die daad oor te gaan, naamlik die begeerte, die geleentheid en die voorraad. Verskeie kleinhandelondernemings se sekuriteit en kontrole laat veel te wense oor en skep die ideale geleentheid vir oneerlike personeel.

34. *Ibid.*, p.41.

35. *Curtis, S.J., Keeping an eye on high risks. op.cit.,p.45.*

36. *Ibid.*

Oneerlike handelinge is dikwels die resultaat van onbelangstellende, onverskillige en onbevoegde toesig, en ontoereikende kontrole, sisteme en houding van personeel en bestuur.³⁷

Personeel sal eerlik wees mits daar voldoende dissipline, reëls en regulasies bestaan. Dit vereis 'n "atmosfeer van sekuriteit."³⁸

Uit die voorgaande is dit dus duidelik dat bestuur inderdaad te blameer is indien buitengewone verliese heers. Personeeldiefstal is in 'n groot mate voorkombaar en bestuur is grootliks verantwoordelik vir tekorte weens personeeldiefstal.

Bestuur se optrede teenoor personeel is dikwels 'n belangrike faktor in die bekamping van diefstal. Curtis³⁹ verwys na 'n aantal sielkundige faktore wat daartoe kan bydra om personeel-oneerlikheid te bevorder. So moet beloftes aan personeel nooit verbreek word nie, hulle selfrespek nooit ondermyn word nie, of die indruk gewek word dat hulle gewantrou word nie.

Aanhoudende kritiek, sonder lof van tyd tot tyd, of om gedurig fout te vind met werk wat verrig is, kan ook oneerlikheid in die hand werk. Bestuur wat op werknemers spioeneer, onmoontlike eise aan hulle stel, dikwels onvoorspelbaar optree en inisiatief van individue aan bande lê, dra ook daartoe by om potensiële oneerlikheid te bevorder.

Om 'n bevredigende oplossing vir hierdie probleem te vind, is dit dus noodsaaklik dat bestuur eers die probleem sal erken en as sulks aanvaar. "Om het probleem goed te kunnen aanpakken is het nodig dat de bedrijfsleiding eerst het probleem wil erkennen."⁴⁰

37. Stacey, F., *Internal theft*. (*In Newsbulletin of S.A. M.M.M. Club*. No.40. July/August, 1975, p.25).

38. Redshaw, S.A., *Curbing shrinkage losses*. (*In Retail Control*. 42:6. February, 1974, p.53).

39. Curtis, S.J., *How to employ more thieves*. (*In Chain Store Age Executive*. 54:10. October, 1978, p.20).

40. Anon. *Personeeldiefstal: hoe bestrijden?* (*In Distributie Vandaag*. Mei, 1978, p.37).

Bestuur van sommige ondernemings ontken dikwels personeeldiefstal, aangesien dit 'n refleksie op die doeltreffendheid van bestuur werp.⁴¹

Volgens Sledmere⁴² is die relatiewe lae vergoeding in die kleinhandel, die toenemende druk op individue se persoonlike begrotings as gevolg van loonbeperkings en inflasie, van so'n aard dat selfs die eerlikste werknemers soms aan versoekings blootgestel word.

Verdere faktore wat soms ook kan dui op bestuursdoeltreffendheid en grootliks aanleiding tot personeeldiefstal kan gee, is die personeelbeleid van 'n onderneming. Indien salaris en loonstrukture nie mededingend met die res van die bedryf is nie, skep dit moontlikhede vir ongerymdhede.⁴³

Indiensnemings- en opleidingsmetodes kan ook 'n belangrike faktor wees en vorm die basis vir die kweek van eerlike personeel.

7.5.3 Metodes en afdelings van personeeldiefstal

Feitlik elke afdeling in 'n onderneming is blootgestel aan die moontlikheid van winkeldiefstal. Vervolgens word enkele van die mees kwesbare afdelings in 'n onderneming kortliks toegelig.

7.5.3.1 Kasregisters en betaalpunte

Ritty, wat meer as 'n eeu gelede die eerste kasregister gebou het, het reeds in daardie jare dieselfde probleme ondervind as wat vandag nog heers - diefstal by betaalpunte.⁴⁴

41. Anon. *Personeel met lange vingers*. (*In Detailhandelsbulletin*, 78:13. Maart, 1978, p.11).

42. Sledmere, H., *Caveat Vendor. A realistic look at theft in shops*. (*In Retail and Distribution Management*, 6:1. January/February, 1978, p.51).

43. Anon. *Employee theft*. (*In Personnel News and Views*, Winter 1977 - 78, p.16).

44. Sledmere, H., *op.cit.*, p.51.

Die kasregister is die punt waar vir alle goedere betaal word, en waar alle goedere die onderneming verlaat.⁴⁵ Daar bestaan teorieë dat tekorte in die gemiddelde onderneming met 1 persent van omset verminder kan word deur kontrolemaatreëls by betaal-punte te verskerp.⁴⁶

Oor die kwesbaarheid van die kasregister met betrekking tot kontantverliese heers daar algemene eenstemmigheid.

Seker een van die algemeenste metodes van bedrog, dog die moeilikste om te ontdek, is kassiere wat bedrae onder-registreer of glad nie registreer nie.⁴⁷ Dit kom dikwels voor in gevalle waar klante haastig is en die betaalpunt verlaat voor die bedrag geregistreer is, wat kassiere die geleentheid bied om die bedrag te neem. Aan die einde van die dag, of tydens afsluiting, sal die bedrag geregistreer met die bedrag ontvang balanseer. 'n Ander ewe gewilde metode is om slegs 'n gedeelte van die bedrag te registreer (sê die sentgedeelte) en die randwaarde te neem. Ondervinding het geleer dat weinig klante die moeite doen om kwitansiestrokies na te gaan. "When this happens, it, of course, becomes serious in terms of its effect on gross margin and on net profits."⁴⁸

'n Ander metode wat dikwels met groot gemak deur personeel en soms selfs deur klante uitgebuit kan word, is retoere (deur klante) en terugbetalings.⁴⁹ "Stealing cash is an easy matter for any employee who has access to both the cash room and a refund book."⁵⁰

45. Curtis, S.J., *Where the action is.* (*In Chain Store Age Executive.* 54:9. September, 1978, p.16).

46. *Ibid.*

47. Anderson, D.R., en Schmidt, L.A., *Practical controllership.* Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1961, p. 60.

48. *Ibid.*, p.61.

49. Engels = "Returns" en "refunds" onderskeidelik.

50. Curtis, B., *Security control: Internal theft.* op.cit., p.53.

Misbruik van beide die retoerebeleid sowel as terugbetalings, is deesdae algemene verskynsels. Rothman⁵¹ onderskryf hierdie probleem deur daarop te wys dat daar in die jongste tyd 'n hersiening gekom het, beide juridies sowel as filosofies, oor die individuele regte van mense met betrekking tot die retoere en terugbetalingstransaksies. Sy wys verder ook daarop dat terugbetalings in die jongste tyd geheel en al hande uitgeruk het; soveel so dat winkeldiewe selfs goedere terugbring en 'n terugbetaling eis, en dat personeellede afdelingshoofde se handtekeninge op terugbetalingstrokies vervals en die kontant, verteenwoordig deur die strokie, eenvoudig uit kasregisters neem.

Verskeie ondernemings bied as deel van hul dienste ook 'n relatiewe liberale omruilingskema aan, wat dikwels aanleiding tot ongerymdhede bied. Klante koop artikels, gebruik dit, en neem dit dan goedsmoeds terug om vir kontant omgeruil te word.

Personeel is dikwels in staat om die "geheues" van kasregisters te manipuleer, en die betrokke kontantbedrag daaruit te verwyder. Een metode is om die kasregister af te sluit, die kasregister-ouditrol te verwyder, en die ontvangste tot op daardie stadium te neem. Die ongeldigmaking⁵² van transaksies is 'n ander ewe gewilde metode. Die meeste moderne elektroniese kasregisters beskik oor 'n sogenaamde "Void"-sleutel wat die kassier in staat stel om die transaksie ongeldig te maak in spesifieke gevalle, byvoorbeeld wanneer die klant nie oor voldoende fondse beskik nie, of 'n artikel wat hy/sy pas gekoop het, wil teruggee. Deur 'n fiktiewe bedrag op die betrokke sleutel te registreer, kan die bedrag uit die kasregister verwyder word, en sal die totale ontvangste steeds met die totale bedrae geregistreer ooreenkom. Sommige moderne elektroniese kasregisters beskik ook oor "krediete-", "kleinkas-", of "rekening-" sleutels.⁵³ Die doel van

51. Rothman, Marian. B., *New guides for handling returns*. (*In Stores*. 60:9. September, 1978, p.22).

52. Engels = Voids.

53. Onderskeidelik in Engels = "Credits", "Paid Outs" of "Account" sleutels.

eersgenoemde sleutel is byvoorbeeld om kontantuitbetalings ten opsigte van botteldeposito's⁵⁴ te hanteer, terwyl die tweede sleutel gebruik word om kleinkasuitbetalings met die kasregister te integreer. Die laaste sleutel word gebruik om kredietverkope afsonderlik te registreer, aangesien daar geen betaling vir aankope op die betrokke tydstop geskied nie. Elk van hierdie sleutels kan misbruik word deur byvoorbeeld in die geval van eersgenoemde twee 'n fiktiewe bedrag te registreer, en dieselfde bedrag in kontant te verwyder. Deur kontanttransaksies op die "rekening"-sleutel te registreer, kan die betrokke bedrae geneem word, en sal die kontantontvangste by afsluiting balanseer.

Gevalle van hierdie aard kom egter gewoonlik slegs in ondernemings met relatief ontoereikende kontrolestelsels voor, aangesien moderne elektroniese kasregisters oor hoogs gesofistikeerde kontrolemechanismes beskik. Curtis⁵⁵ wys dan in 'n artikel ook daarop dat elektroniese kasregisters nie ten volle teen diefstal bestand is nie. Volgens hom maak die jongste elektroniese registers voorsiening vir sleutels, wat slegs deur senior personeel hanteer kan word, maar sleutels is nie onfeilbaar nie.

Sy argument mag wel van waarde wees, maar daar is 'n sterk gevoel dat hierdie aspekte beheer kan word, mits streng kontrole oor sleutels en sisteme in die onderneming gehandhaaf word. Voorts behoort daar op 'n daaglikse basis van die hoeveelheid sowel as die geldwaarde van "ongeldige transaksies", krediete, rekenings en "geen verkope"-transaksies⁵⁶ verantwoording gedoen word. Dit is goeie praktyk om alle "geen transaksie", "krediet", "ongeldige transaksie" en dergelike kasregisterstrokie deur bestuur of ander verantwoordelike personeel te laat teken, en in die laai te bewaar ten einde dit saam met kontant vir balanseringsdoeleindes aan te bied.

54. *Leë koeldrankbottels en ander inruilbare houers vir kontant.*

55. *Curtis, S.J., Electronic registers not theftproof. (In Chain Store Age Executive. 54:6. June, 1978, p.17).*

56. *Engels = No Sales. Die doel van die "geen verkope"-sleutel is om die laai van die kasregister oop te maak sonder om 'n bedrag te registreer en word onder andere gebruik wanneer kleingeld benodig word.*

Moderne elektroniese kasregisters hou vir ondernemings geweldig baie voordele in. Dit beskik soos reeds genoem, oor verskeie kontrole-aspekte en bied gevorderde tegnieke, soos outomatiese vermenigvuldiging,⁵⁷ en is in die jongste tyd selfs in staat om 'n beperkte hoeveelheid pryse "na te slaan". Veral met betrekking tot verkoopbelasting speel elektroniese kasregisters 'n belangrike rol.⁵⁸

Verskeie vorms van samewerking tussen 'n klant en personeellid word ook in die praktyk aangetref. So word duur items dikwels in houters van goedkoop artikels geplaas, en die goedkoper prys gehef.⁵⁹ Pakkies wat duursame items bevat, word dikwels by betaalpunte gehou totdat die geleentheid hom voordoen vir klante om dit af te haal. Goedere word soms teen ongelooflike lae pryse deur kassiere vir vriende of familie geregistreer. Volgens Cohen⁶⁰ is die jongste metode die sogenaamde "bottom-of-the-cart-theft". Volgens hierdie metode word voorraad op die onderste vlak van inkopiewaentjies geplaas om dan "per abuis" by betaalpunte verby te stoot. Dikwels is personeel medepligtig aan winkeldiefstal van hierdie aard.

Gevalle word ook in die praktyk aangetref waar kleinhandelaars met voorbedagte rade foutiewe kleingeld uitkeer. Slegs wanneer hulle dan daarop attent gemaak word, word die fout herstel. In so'n besondere geval, waar die kleinhandelaar geweier het om die verskil uit te betaal,⁶¹ het die appélhof beslis dat 'n verkoper wat 'n banknoot ter betaling van goedere wat onmiddellik oorhandig moet word neem, en met voorbedagte rade minder kleingeld uitkeer as wat volgens sy kennis verskuldig is, hom aan diefstal skuldig maak.⁶²

57. *Elektroniese kasregisters is gewoonlik in staat om die prys van 'n groot aantal items met dieselfde prys te bereken, sonder om die prys van elke individuele item te registreer.*

58. Anon. *Cash registers - the electronics are moving in.* (*In Supermarket & Retailer.* 23:1. January, 1976, p.4,8).

59. De Neef, L., *De dief aan't werk.* (*In Gespecialiseerde Informatie.* 1:76. p.8).

60. Cohen, H., *op.cit.*, p.8.

61. *R versus Scoulides.* 1956(2) S.A. 388 (A.D.)

62. Zeffert, D.T., *Short change and overpayments.* (*In Businessman's Law.* 1:7. June, 1972, p.193).

Met die oog op al die moontlike ongerymdhede wat kan plaasvind, is doeltreffende kontrolemaatreëls dus van kardinale belang. Volgens Curtis⁶³ is "toerekenbaarheid" die sleutel tot doeltreffendheid by betaalpunte. Indien moontlik behoort elke kassier oor sy/haar eie kasregister of geldlaai te beskik, en hul eie ontvangste te tel. Die finale balansering kan deur administratiewe personeel behartig word.

Periodieke verrassingstoetse⁶⁴ kan met kasregisters uitgevoer word deur op 'n ongereelde basis lesings van kasregisters te neem en dit met die kontant op hande op daardie stadium te vergelyk. Onderzoek kan ook by dieselfde geleentheid gedoen word na oormatige "geen transaksie" of "ongeldige transaksies", "krediete" en "kleinkas-uitbetalings". Al die genoemde aspekte behoort, soos reeds genoem, in ieder geval daaglik noukeurig ondersoek te word vir moontlike ongerymdhede. Kasregisters beskik ook oor 'n ingeboude "terugstel"⁶⁵ nommer. Telkens wanneer die kasregister se "geheue" uitgewis word, vergroot die "terugstelnummer" met een syfer. Hierdie nommer behoort daaglik nagegaan te word ten einde vas te stel of die kasregister se "geheue" nie intussen uitgewis en die betrokke ontvangste geneem is nie.

7.5.3.1.1 'n Toekomsblik op Kasregistersisteme

'n Moderne konsep wat in die jongste tyd vinnig ontwikkel het, is die gebruikmaking van sogenaamde "aftas rekenaars"⁶⁶ in groter ondernemings. Volgens die reaksie van verskeie groot ondernemings

63. Curtis, S.J., *Where the action is.* op.cit., p.16.

64. Engels = Spot checks.

65. Engels = Reset.

66. Engels = Scanning. Hierdie tipe registers is inderdaad 'n rekenaar wat in staat is om 'n magdom van inligting van die prysetiket te "lees", te verwerk, en ontsaglike waardevolle inligting beskikbaar te stel deur slegs 'n "aftas stiffie" oor die etiket te streel.

in die Verenigde State is hierdie rekenaars 'n honderd persent tegniese sukses.⁶⁷ Volgens woordvoerders van die betrokke ondernemings is kasregister tekorte drasties besnoei. Die sisteem vereis egter leweransiers se samewerking met betrekking tot die etikettering van die produkte, wat huidig nog probleme skep. Hierdie prysetikette is hoofsaaklik gekodifiseer, wat leesbaarheid vir klante onmoontlik maak. Dit is nog nie ten volle bewys dat klante hierdie metode van prysetikettering aanvaar het nie.

"One of the most vaunted labour-saving features of the UPC scanning, and its attendant elimination of individual price-marking, is now being jeopardized in the U.S.A. by the reactions of consumer groups who are pressuring state legislatures to enact laws enforcing that prices are marked on all individual items."⁶⁸

Weens die koste-aspek sal hierdie sisteem egter om ekonomiese redes vir geruime tyd nie binne die vermoëns van die meerderheid onafhanklike kleinhandelondernemings wees nie.

Volgens O'Neill⁶⁹ beloop die totale kapitale koste van 'n "aftas rekenaar" in 'n onderneming met 'n maandelikse omset van 600,000 dollar 157,000 dollar, terwyl totale jaarlikse instandhoudingskoste 12,300 dollar beloop. Totale jaarlikse besparing teweeggebring deur die stelsel beloop 119,000 dollar.

67. Anon. U.P.C. *Scanning a success at Marsh's.* (*In Progressive Grocer.* 54:3. March, 1975, p.59). *Die sukses van die stelsel is ook reeds in 'n ander groot kruideniers-onderneming, Ralphs Grocery Co., bewys.* Anon. *Total faith in scanning begins to pay off.* (*In Progressive Grocer.* 56:9. September, 1977, p.52).

68. Anon. *Electronic cash registers. "Are they a proposition today?"* (*In Supermarket & Retailer.* 22:1. September, 1975, p.28).

69. O'Neill, R.E., *Efficiencies sprout everywhere with scanners at work.* (*In Progressive Grocer.* 57:12. December, 1978, p.49).

Alhoewel die implimentering van sodanige stelsel vir ondernemings van hierdie omvang ekonomies blyk te wees, is die koste daarvan buite bereik van die meeste gemiddelde kleinhandelondernemings.

7.5.3.2 Ontvangs- en versendingsafdeling

Daar is reeds gewys op die belangrikheid van die handhawing van doeltreffende sisteme by die ontvangs- en versendingsafdeling.⁷⁰ Aangesien daar dikwels na hierdie afdeling verwys word as die "agterdeur", en hierdie deur geen nadelige uitwerking op die beeld van die onderneming het nie, is dit dikwels die afdeling wat die minste aandag in die onderneming geniet. Dit bring mee dat daar dan dikwels ook groot verliese by hierdie afdeling ondervind word.

Die mees algemene vorm van diefstal wat in hierdie afdeling aangetref word, is samewerking tussen ontvangsklerk en leweransier. Hierdie metode van diefstal kan verskeie vorms aanneem. Die ontvangsklerk teken soms vir voorraad wat nooit ontvang word nie, of teken vir meer goedere as wat inderdaad ontvang word.

Die persone wat die goedere aflewer, neem dikwels ook vol houers terug saam met leë houers wat vir leweransiers bestem is. Dikwels word voorraad in foutiewe verpakings afgelewer.⁷¹ Waar leweransiers self voorraad op voorraadwaens aflaa, moet gewaak word teen die pak van voorraad op so'n wyse dat 'n "holte" in die middel van die gepakte kartonne gelaat word. In die woorde van Cohen:⁷² "Receivers should beware of 'chimney stacked' pallets - seemingly solidly packed pallets with cases of merchandise, but hollow in the centre like a child's construction toy."

70. Sien p. 148-159.

71. Byvoorbeeld kartonne van 24 in plaas van 48, of die foutiewe gewig byvoorbeeld 500 gram in stede van 1 kilogram.

72. Cohen, H., *op.cit.*, p.20.

Aangesien voorraad dikwels met groot gemak die ontvangsafdeling kan verlaat, word voorraad soms daar uitgesmokkel en in ontvangsklerke, of ander personeel se motors, wat daar naby geparkeer staan, geplaas. Personeel behoort dus verhoed te word om motors naby die ontvangsafdeling te parkeer.

Gevalle het dikwels al in die praktyk voorgekom waar groot items soos stowe, yskaste of hangkaste misbruik is om ander voorraad in uit te smokkel. Selfs emmers met vuil water behoort deeglik nagegaan te word vir moontlike verskuilde voorraad.

Die toesig en kontrole by ontvangs- en versendingsafdelings laat dikwels veel te wense oor. Slegs gemagtigde persone behoort in die afdeling toegelaat te word. Die deur van die afdeling behoort ten alle tye, indien dit nie in gebruik is nie, gesluit gehou te word. Streng kontrole behoort oor sleutels uitgeoefen te word.

Opeenhopings van afleweringe gee nie slegs aanleiding tot foute nie, maar skep ook die ideale klimaat vir potensiële diefstal. Goedere van slegs een leweransier op 'n keer behoort afgelewer te word.

Alle goedere bestem vir die onderneming of vir aflewering, behoort by hierdie afdeling in te kom of dit te verlaat, indien die onderneming oor so'n afdeling beskik. Dit is soms ook gesonde praktyk om personeel te versoek om die onderneming gedurende werksure slegs deur hierdie uitgang te verlaat, mits die afdeling voortdurend aan toesig onderworpe is.

7.5.3.3 Die verkoopvloer

Personeel word, weens hul betrokkenheid in die verkoopruimte, voortdurend blootgestel aan versoekings en moontlikhede van ongerymdhede.

Die geleentheid word verder vergroot indien personeel toegelaat word om buitengewoon vroeg voor werkstyd die verkoopvloer te betree, en na sluitingstyd dikwels sonder rede steeds in die verkoopafdeling te vertoef.

Personeel word soms aan die versoeking blootgestel om bloot voorraad te neem vir eie gebruik, byvoorbeeld skryfbehoeftes, skoonheidsmiddels of voedsel. 'n Geval wat voorkom is personeel wat klerasie uit voorraad neem en onopsigtelik bo-oor of onder hulle eie klere aantrek met die doel om dit op hierdie wyse te ontvreem.

Voorraad word dikwels kwaadwillig beskadig deur personeel met die doel om dit later teen verminderde pryse te bekom. Dit is dan ook om hierdie rede dat sommige ondernemings verkies om op alternatiewe wyse van sulke voorraad ontslae te raak.⁷³

7.5.3.4 Spesiale diensafdelings

Veral groter ondernemings beskik soms oor spesiale diensafdelings soos kleingeldkiosks, pakkettetoonbanke of motorpakkette-afhaalpunte. Hierdie afdelings is weens die besondere aard daarvan redelik blootgestel aan moontlikhede vir diefstal.

Sulke afdelings bied dikwels aan personeel die geleentheid om voorraad daar op te gaar, totdat die geleentheid hom voordoen om dit aan 'n vriend of medepligtige te oorhandig om ongesiens uit die onderneming te neem. Ten einde arbeid en ruimte te bespaar, inkorporeer sommige ondernemings ook nog die verkope van items, soos lekkers en sigarette by sulke diensafdelings, wat die moontlikhede vir ongerymdhede verder vergroot.

73. *Personeel bestel byvoorbeeld dikwels meer brood as wat werklik benodig word met die doel om dit teen die einde van die dag of voor naweke teen lae pryse te bekom. Gevolglik verkies bestuur dikwels om op ander wyse daarvan ontslae te raak deur dit byvoorbeeld aan weeshuise of koshuise te skenk.*

Veral pakkettetoonbanke, wat gewoonlik opgerig word met die doel om pakkies van klante wat inkopies doen te bewaar, is dikwels baie kwesbare punte. Personeel kan met die grootste gemak waardevolle artikels in medepligtiges se pakkies plaas, terwyl dit "in bewaring gehou" word.

Op dieselfde wyse kan waardevolle items die motorpakkette-afdeling verlaat, saam met voorraad wat klante aangekoop het, indien kontrolesisteme nie na wense is nie.

7.5.3.5 Stoorkamers en verstelkamers

Weens die massablootstelling van personeel aan voorraad in stoorkamers, is behoorlike beheersisteme uiters belangrik. Alle duurzame voorraad behoort in geslote afdelings bewaar te word. Slotte en sleutelkontrole speel 'n belangrike rol in die beskerming van voorraad teen diefstal.

Volgens Bernstein⁷⁴ behoort die stoorkamers deur iemand onafhanklik van die aankoper van die onderneming beheer te word. Toegang tot hierdie gebied deur buitestaanders behoort ook tot 'n minimum beperk te word.

Gevalle van artikels wat in stoorkamers uit kartonne verwyder is, word dikwels aangetref. Half-ge vulde kartonne behoort dus sover moontlik vermy te word, en alle tekens van goedere wat geneem is, behoort dadelik opgevolg te word. Oop kartonne behoort gereeld geseël te word.

Netheid speel 'n belangrike rol, nie slegs in die uitskakeling van foute nie, maar ook in die voorkoming van diefstal. Voortdurende toesig in hierdie afdeling, wanneer dit nie gesluit is nie, is ook van groot belang.

74. Bernstein, J.E., *The prevention and detection of internal theft.* (*In Retail Control.* 42:14. December, 1974, p.65).

Stoorkamers van ondernemings is dikwels in 'n gebou verwyderd van die hoofgebou. In sulke gevalle speel doeltreffende kontrole oor die beweging en ontvangs van voorraad tussen stoor en vloer natuurlik 'n belangrike rol.

Die sogenaamde verstelkamer, wat dikwels in ondernemings aangetref word, leen homself tot 'n groot mate aan potensiële diefstal. Volgens Bernstein⁷⁵ stel hierdie afdeling personeel in staat om voorraad te neem, in die betrokke afdeling te laat verstel, en sonder enige vermoede uit die onderneming te stuur.

7.5.3.6 Personeelaankope en -pakkies

Personeelaankope kan beskou word as een van die aspekte wat bestuur van kleinhandelondernemings die meeste hoofbrekens besorg. In die praktyk word daar uiteenlopende stelsels aangetref. Die ideale stelsel sal grootliks bepaal word deur die aard en omvang van elke onderneming.

Van groot belang is dat daar 'n formele stelsel en neergelegde reëls behoort te wees wat streng deur die onderneming toegepas word. Belangrike beginsels waarop gelet behoort te word is volgens Bernstein⁷⁶ kortliks die volgende: Slegs personeel behoort toegelaat te word om aankope teen personeelaankoopvoordele te doen. Alle personeelaankope behoort deur 'n senior gemagtigde personeel-lid goedgekeur te word. 'n Spesiale verkoopstrokie wat personeelaankope sal kenmerk, en die betrokke inligting sal bevat, behoort ontwikkel te word. Soms kan 'n gewone kasregisterstrokie, waarop al die inligting vervat is, en wat geteken is, dieselfde doel dien. Personeelpakkies behoort by die punt van aankope ge-

75. Bernstein, J.E., *Loss prevention*. (*In Retail Operations News Bulletin*. 7:1. p.22).

76. Bernstein, J., *Current techniques in inventory loss prevention*. (*In Retail Control*. 46:2. February, 1978, p.11).

laat te word, en deur 'n gevolmagtigde (bestuurder of afdelingshoof) na 'n sentrale punt, waar dit veilig tot sluitingstyd bewaar kan word, geneem te word. Elke pakkie behoort by die sentrale punt, gewoonlik 'n pakkettekantoor, aan 'n deeglike inspeksie blootgestel te word. 'n Inspeksieseël kan by hierdie geleentheid aan die houer van die artikel geheg word. Slegs een personeeluitgang behoort gebruik te word. By hierdie punt sal iemand aan diens wees en alle pakkies sal weer eens vir goedkeuringseëls ondersoek word. Dieselfde prosedure sal geld vir personeel wat die onderneming vroeër verlaat.

Curtis⁷⁷ maak beswaar teen hierdie stelsel, aangesien hy beweer dat personeel soms op onortodokse wyse van hierdie "seëls" bekom, of toegang tot die pakkies bekom en sodoende bykomende voorraad insmokkel. Hy stel voor dat pakkies hoegenaamd nie geseël word nie, maar vergesel word van verkoopdokumente, en inspeksies elke dag op 'n lukraakwyse by die uitgang gedoen word.

Albei sisteme is ewe aanvaarbaar en die sukses daarvan sal grootliks afhang van die toegewyde en verantwoordelike toepassing daarvan.

Persoonlike besittings soos handsakke kan, volgens Novak,⁷⁸ ook in so'n spesiale pakkettekantoor bewaar word tot sluitingstyd. Dit sal verhoed dat verkooppersoneel handsakke en beursies by betaalpunte hoef te hou.

7.5.3.7 Afval- en rommelverwydering

Feitlik alle voorraad bereik ondernemings in kartonne. Hierdie kartonne moet die onderneming weer op een of ander wyse verlaat.

77. Curtis, S.J., *Physical barriers aren't best way to control theft.* (*In Chain Store Age Executive.* 53:6. June, 1977, p.10).

78. Novak, A.N., *op.cit.*, p.194.

Kartonne dien egter as ideale "vervoermiddel" vir voorraad wat nie net by die agterdeur nie, maar selfs by die voordeur uitgesmokkel word. Om hierdie rede verplig verskeie ondernemings personeel om kartonne eers plat te maak, alvorens dit die onderneming kan verlaat en in kartonhokke geplaas word vir latere verwydering. Personeel slaag soms daarin om voorraad op hierdie wyse uit te smokkel, in kartonhokke te plaas, en na werktyd te kom afhaal.

7.5.3.8 Ander vorms van personeeldiefstal

Daar is reeds telkens verwys na gevalle van samewerking tussen personeel en buitestaanders. 'n Ander vorm wat moontlik as administratiewe bedrog beskou kan word, is die verskaffing van buitengewoon groot bestellings deur personeel aan leweransiers, dikwels teen 'n vergoeding in die vorm van 'n gunsloon. Fiktiewe betalings teen fiktiewe fakture word dikwels ook in die praktyk aangetref.

Verteenwoordigers wat soms deelyds in diens van die onderneming is, maak hulle dikwels ook aan diefstal in een of ander vorm skuldig.

Met die oog op moontlike administratiewe ongerymdhede, behoort alle "kwesbare" dokumente soos kwitansies, faktuurboeke, kredietnotas, retoere-boeke en verskeie ander dokumente aan streng kontrole blootgestel te word.

7.5.4 Enkele bykomende bekampingsmaatreëls

Benewens talle psigologiese en selfs fisiologiese metodes van bekamping het daar in die jongste tyd verskeie nuwe metodes, wat soms met vrug aangewend word, na vore getree.

Personeeldiefstal kan moontlik verminder word deur vergoedingstelsels te implimenteer waardeur personeel geldelik vergoed word

indien hulle daarin sou slaag om 'n klant of kollega te betrap.

Volgens Curtis⁷⁹ is hierdie metode suksesvol wanneer dit gaan oor die verklikking van klante, maar minder suksesvol tussen personeel. Volgens hom verklap personeel hulle kollegas om ander redes as geld, soos angs dat hulle ook verdink sal word, haat, jaloesie, 'n vorm van mag en om verskeie ander sielkundige redes. Personeel met selfrespek steel nie, en vergoedingstelsels breek selfrespek af, volgens Curtis.

'n Metode wat ook toenemend gebruik word, is die gebruik van sogenaamde "eerlike kopers". "The testing of salespeople and cashiers by honesty shoppers is a proven method of investigation. By posing as customers and making cash purchases throughout the store, these detectives are able to test the integrity of the company's employees."⁸⁰ Hierdie metode word ook as een van die mees ekonomiese beskou.⁸¹

Verskeie ondernemings maak selfs van die metode gebruik om personeel na sluitingstyd te visenteer. Hierdie metode is wettig, indien personeel voor indiensneming daarvan in kennis gestel is, of tydens indiensneming twee weke van die voorneme om te visenteer in kennis gestel word. In beide gevalle moet die handtekeninge van werknemers bekom word om die voorneme te bekragtig. Gewoonlik word daaglik 'n aantal werknemers (en selfs werkgewers) op lukraakwyse uitgesoek om gevisenteer te word. Weens die negatiewe invloed wat dit op die werknemersmoreel kan hê, is hierdie metode nie baie gewild nie.

79. Curtis, S.J., "Let's open a hot line on squealers ..."
(*In Chain Store Age Executive*. 53:9. September, 1977,
p.13).

80. Curtis, B., *Security control: Internal theft. op.cit.*,
p. 75-76.

81. Die tydelike loon wat so'n "eerlike koper" periodiek ontvang, beloop veel minder as die koste van duur elektromiese toerusting.

Sogenaamde "undercover agents"⁸² word veral toenemend deur groter ondernemings gebruik. Hierdie agentskappe voorsien nie net persoonlike verwysings ten opsigte van potensiële werknemers nie, maar voer ook integriteitstoetse by ondernemings op personeel uit. Tydens sulke toetse is gewoonlik slegs die bestuurder of eienaar van die teenwoordigheid van agente bewus. Die dienste van sodanige agentskappe is egter duur en kan gewoonlik slegs deur groot ondernemings en kettinggroepe gebruik word.

'n Nuwe tegniek wat groot polemieë veral in die Verenigde State van Amerika veroorsaak het, is die gebruik van leuenverklikkers⁸³ tydens onderhoude met aspirant werknemers. Leuenverklikkers word vir geruime tyd reeds met groot sukses aangewend.⁸⁴ Volgens Bolen⁸⁵ is dit nie slegs 'n metode om diefstal te ontdek of te verklik nie, maar ook om dit te verhoed. Die voortbestaan van hierdie doeltreffende metode word egter deur wetgewing in die V.S.A. sedert 1978 bedreig,⁸⁶ aangesien verskeie lede van die Senaat voel dat dit inbreuk op die privaatheid van die individuele lede maak. Verskeie vertoë is egter tot die Amerikaanse regering gerig om die voortbestaan van leuenverklikkers te verseker.⁸⁷

82. Verwys "Lodge Services" wat internasionaal en in Suid-Afrika landswyd opereer en streekskantore in verskeie provinsies het.

83. Engels = Polygraph tests. Die leuenverklikker behels 'n apparaat wat tydens onderhoude met persone gebruik word. Enige opwindings veroorsaak deur kritiese vrae aan ondervraagdes word op die betrokke instrument geregistreer. Deur dit oordeelkundig te gebruik en objektiewe afleidings te maak kan vasgestel word wanneer 'n leuen vertel word.

84. Astor, S.D., op.cit., p.78.

85. Bolen, W.H., op.cit., p.444.

86. Wetsontwerp nommer S - 1845 van 1978.

87. Horton, S.J., Save polygraphs from know-it-all bill sponsors, asook Plunk, J.H., Lazarus, A., en Burke, F., in 'n artikel: To what extent do you use polygraph tests? (*In Discount Store News*. 17:22. November, 1978). Verdere vertoë word gerig en name en telefoonnommers van lede van die Senaat word verstrek in 'n artikel getitel: "Discounters attack senate bill killing polygraph use in hiring." (*In Discount Store News*. 17:21. October, 1978, p.1.,4").

Ten slotte maak sommige (veral kleiner ondernemings) van plaaslike deeltydse sekuriteitspersoneel gebruik om die betroubaarheid van personeel op die proef te stel.

7.6 EKSTERNE DIEFSTAL

Soos reeds aangetoon⁸⁸ is, is die algemene gevoel dat diefstal deur klante 'n sekondêre rol speel. Dit impliseer egter nie dat kontrolemaatreëls weens hierdie feit verslap moet word nie.

7.6.1 Tipes winkeldiewe

Twee basiese tipe winkeldiewe word onderskei, naamlik die professionele dief en die amateur. Volgens Curtis⁸⁹ is dit nie altyd maklik om tussen die twee te onderskei nie. Die professionele dief maak 'n loopbaan van diefstal en steel gewoonlik met die doel om weer te verkoop. Hulle tree dikwels in groepe op, en maak gewoonlik van professionele hulpmiddels gebruik. Die professionele dief is gewoonlik beter opgelei, tree meer doeltreffend op en beskik oor heelwat selfvertroue. Verslaafdes aan verdowingsmiddels, wat diefstal pleeg, word gewoonlik as professioneel geklassifiseer, aangesien die daad gepleeg word met die oog op die verkryging van fondse om hulle gewoonte te onderhou.

Volgens Curtis⁹⁰ is die amateur waarskynlik vir 95 persent van alle insidente van klantediefstal verantwoordelik, maar die geldwaarde betrokke, is veel laer as in die geval van professionele diefstal.

88. Sien p. 197-198.

89. Curtis, B., *Security control: External theft.* op.cit., p.24.

90. *Ibid.*, p.28.

Amateurs tree gewoonlik impulsief op en steel dikwels goedere met laer waardes. Namate hulle meer op hulle gemak raak, raak hulle meer professioneel.

Die tienderjarige dief word dikwels as amateur beskou, aangesien sielkundige probleme hulle gewoonlik impulsief laat optree. Hulle verteenwoordig ongeveer 55 tot 60 persent van alle inhegtenisnemings in kleinhandelondernemings.⁹¹

Daar word soms ook gesê dat amateurs steel om psigologiese, fisiese sowel as sosiale behoeftes te bevredig.

7.6.2 Tipiese kenmerke, gewoontes en taktiek van winkeldiewe

Die voorkoms van winkeldiewe verraaï selde hulle motiewe. Enige klant kan 'n potensiële winkeldief wees: 'n jong moeder met 'n baba in 'n stootwaentjie; 'n bejaarde man met 'n agtenswaardige voorkoms, of 'n op die oog af onskuldige tienderjarige.

Die optrede van winkeldiewe mag soms aanduidings van onetiese bedoelings wees. Die meerderheid klante is eerlik, en tree dus as sulks op. Die potensiële dief daarenteen is gewoonlik senuagtig en neig om gedurig rond te kyk.

Die oë en hande van winkeldiewe kan soms handige leidrade wees van 'n voorneme om iets te neem.⁹² Die dief het dikwels ook een of ander hulpmiddel, byvoorbeeld 'n koerant, reënjas of sambreel in sy besit, waarmee die gesteelde item versteek kan word.

Sekere toestande in ondernemings is ideaal vir winkeldiewe. 'n Gedrang van mense in sekere afdelings vergemaklik die dief se taak aansienlik. Spitstye, veral gedurende middagetes, wanneer sommige personeel vry is en die klanteverkeer groter as normaal is, skep die ideale klimaat vir winkeldiewe.

91. *Ibid.*

92. Anon. *Watch out for that thief. National Retail Merchants Association, New York, 1969, p.3.*

Verskeie winkeldiewe verkies egter soms ook relatiewe stil periodes wanneer die algemene toesig nie normaal is nie. Potensiële diewe is dikwels ook geneig om verkooppersoneel weg te stuur vir meer voorraad, met die doel om artikels ongesiens te neem. Soms is dit ook 'n aanduiding wanneer persone wat suspisieus voorkom, besonder naby rakke staan, of pakkette of inkopiesakkies op die vloer onder rakke plaas.⁹³

7.6.3 Metodes en afdelings van klantediefstal

Die metodes en geleenthede vir winkeldiefstal deur klante is legio.

Ondernemings wat klerasie verkoop, en dus verplig is om aanpaskamers te bied, is veral geweldig blootgestel aan potensiële diefstal. Dit is dikwels gesonde praktyk om klante toe te laat om slegs 'n beperkte hoeveelheid kledingstukke in aanpaskamers te neem. Plastiese, gekleurde skyfies word dikwels gebruik om 'n hoeveelheid kledingstukke geneem, voor te stel.⁹⁴

Daar is reeds gewys op ongerymdhede by klante met betrekking tot terugbetalings en retoere.⁹⁵

"The refund system is one of the most vulnerable controls in retailing. Any weakening or careless operation of effective controls over refunds can be an invitation to costly theft losses."⁹⁶ Curtis beweer verder dat hy terugbetalings gesien plaasvind het op goedere wat nie eers deur die ondernemings in voorraad gehou word nie.

93. Faria, A.J., *Shoplifting methods, detection, prevention and apprehension*. (*In Retail Operations News Bulletin*. 5:1. p.19).

94. Pintel, G. en Diamond, J., *op.cit.*, p.212.

95. Sien p.202-203.

96. Curtis, S.J., *Get tough! Weak refund policies invite thefts*. (*In Discount Store News*. 16:21. October, 1977, p.33).

'n Ander aspek wat ook grootliks deur klante uitgebuit kan word, is 'n onderneming se opsig -beleid.⁹⁷ Streng kontrole moet dus toegepas word om te verseker dat alle artikels wat die onderneming verlaat, terug ontvang, of deur die klant betaal word.

Prysomruilings is ook 'n aspek wat in die jongste tyd toenemend voorkom. Volgens 'n onderneming in Louisiana⁹⁸ is daar 75 prop-pies of deksels in die betrokke onderneming wat met groot gemak deur klante vir 'n goedkoper prys omgeruil kan word. Die deksels of proppies is identies; slegs die prys verskil. Volgens Cur-tis⁹⁹ word die omvang van prysomruilings deur klante oordryf. Nietemin kan die probleem grootliks opgelos word deur die regte tipe prysetiket vir die regte produk te gebruik.

Oneerlike klante poog dikwels om kassiere met kleingeld te kul. In 'n reeks artikels het verskeie metodes van kleingelddiefstal aan die lig gekom.

- a. Die klant wat poog om die kassier deurmekaar te maak deur onophoudelik te praat. "Yet they often come down to the same thing; giving you very little and talking you out of a lot more."¹⁰⁰
- b. Die aandag van alle kassiere word op een of ander wyse afge-trek, en elders word 'n kasregister van sy inhoud beroof.¹⁰¹

97. Volgens hierdie beleid word klante toegelaat om voorraad te "leen" en tuis te gaan vasstel of dit geskik is alvo-rens dit gekoop of terug gegee word.

98. Anon. *Supermarket crime: A casebook report you won't be-lieve.* (In *Daily Ripoff. Progressive Grocer.* 55:3. March, 1978, p.71).

99. Curtis, S.J., *Foiling switchers call for stick-to-it-tive-ness.* (In *Discount Store News.* 16:12. June, 1977, p.47, 118).

100. Anon. *Just let the others know.* (In *Daily Ripoff. Pro-gressive Grocer.* 55:3. March, 1978, p.71).

101. Anon. *Diversion violent.* (In *Daily Ripoff. Progressive Grocer.* 55:3. March, 1978, p.72).

- c. Die eerste klant koop 'n artikel met 'n R20 noot. Twee ander klante koop en betaal daarna. 'n Vierde klant, wat met die eerste saamwerk, koop met 'n R2 noot. Op ontvangs van die kleingeld beweer hy dat hy met 'n R20 noot gekoop het, wat sy vrou as verjaardaggeskenk aan hom geskenk het. Die boodskap is agter op die noot geskryf. Die kassier maak verskoning, en keer die regte hoeveelheid uit.¹⁰²

Met die ontwikkeling van moderne elektroniese kasregisters, wat veel ligter as die ouer meganiese tipe is, is gevalle bekend waar die kasregister met geld en al uit ondernemings verwyder is. Groot sorg behoort ook met los staanders of uitstaleenhede wat duursame goedere, soos horlosies en juweliersware bevat, aan die dag gelê te word.

Daar is sekerlik nog talle voorbeelde van winkeldiefstal wat nie binne die bestek van hierdie studie bespreek kan word nie.

7.6.4 Hulpmiddels

Benewens genoemde metodes van klantediefstal is daar 'n groot verskeidenheid hulpmiddels wat in die proses gebruik kan word. Sommige van hierdie metodes word kortliks toegelig:¹⁰³

- a. Klein artikels word eenvoudig in handpalm gehou.
- b. Sambrele, breisakke, groot beursies, dokumentetasse, handsakke en ander vorms van sakke word gebruik om gesteelde voorraad in te versteek.
- c. Gesplete sakke in jasse word soms gebruik om voorraad te gryp, daarin te plaas en uit te dra.

102. Anon. *Birthday money: You pay it out.* (*In Daily Ripoff. Progressive Grocer.* 55:3.March, 1978. p.73.)

103. Faria, A.J., *Minimizing shoplifting losses. Some practical guidelines.* (*In Journal of Small Business Management.* 15:4. October, 1977, p.37-38).

- d. Los klerasie word soms gebruik om voorraad in weg te steek.
- e. Gesteelde klerasie word onder die klere van die klant gedra.
- f. Hakke of sakke word soms in klerasie aangebring.
- g. Juwele word aangepas en nie weer terug geplaas nie.
- h. Voorraad word soms tussen die bene geplaas en uitgedra.
- i. Grypdiewe neem voorraad en slaan op vlug.
- j. Sogenaamde "booster boxes" raak 'n algemene verskynsel en behels 'n karton wat voorkom asof dit toegedraai is, maar in werklikheid onder of aan die kante oop is.
- k. Duurder items word in goedkoper houers geplaas.
- l. Koerante, tydskrifte en boeke word gebruik om voorraad te verskuil.

In die praktyk bestaan talle verdere voorbeelde van diefstalmetodes.

7.6.5 Demografie van winkeldiewe

In 1974 is 'n omvattende ondersoek na winkeldiefstal in kruide-niersware-ondernemings in die Pretoria- en Witwatersrandse gebiede uitgevoer.¹⁰⁴ Interessante en insiggewende inligting het uit die ondersoek voortgespruit.

7.6.5.1 Ouderdom

Met betrekking tot ouderdom is vasgestel dat 36,5 persent van die winkeldiewe tussen die ouderdomme 11 en 20 jaar was. Soveel as 66,5 persent van die gevalle was jonger as 30 jaar.¹⁰⁵ Hierdie

104. *Verwys persverklarings nommers Ref. E. 28 Reg. No. 717 asook Ref. E 28 REG.723 gedateer 14 Maart 1974 uitgereik deur onderskeidelik die Vereniging van Kamers van Koophandel van Suid-Afrika en die Minister van Ekonomiese Sake, waarin genoemde veldtog bekend gestel is.*

105. *Vereniging van Kamers van Koophandel van Suid-Afrika. Anti-Shoplifting Campaign. Survey in Supermarkets in Pretoria and Witwatersrand areas. 1974, p.41.*

feite word ook bekragtig deur ander ondersoeke. In 1974 het 'n ondersoek in Kaapstad getoon dat die gemiddelde ouderdom van winkeldiewe 24 jaar is.¹⁰⁶ Positiewe korrelasie word ook met statistieke van lande soos België¹⁰⁷ en die Verenigde State van Amerika¹⁰⁸ ondervind.

7.6.5.2 Geslag

Alle beskikbare statistiek dui daarop dat die vroulike geslag die grootste persentasie van totale diefstal verteenwoordig. Volgens die studie van die Vereniging van Kamers van Koophandel be-loop manlike gevalle 46,3 persent teenoor 53,7 persent in die geval van vroulike gevalle.

Ook in Engeland word 'n positiewe korrelasie met die statistiek van Suid-Afrika aangetref.¹⁰⁹

Hieruit kan egter hoegenaamd nie afgelei word dat die vroulike geslag meer vatbaar vir, of geneig tot winkeldiefstal is nie. In die lig van die feit dat die manlike klant gewoonlik die broodwinner is, dus oor minder vrye tyd beskik en gevolglik minder aan inkopies blootgestel word, kan uit die statistiek afgelei word dat die manlike geslag meer geneig tot winkeldiefstal is. Dit is ook moontlik dat die man meer professioneel as die vrou optree en dus moeiliker betrap word.

-
106. Bamford, Senator B., *Micro research study*. (*In Commerce*. September, 1974).
107. Anon. *Statistiek winkeldiefstal 1977*. (*In Detailhandelsbulletin*. 78:33. Augustus, 1978, p.13). asook Anon. *Statistiek winkeldiefstal*. (Eerste halfjaar 1978). (*In Detailhandelsbulletin*. 23:7. Februarie 1979, p.5). In beide studies het jeugdige tot 29 jaar minstens 62 persent van die totaal verteenwoordig.
108. Pintel, G., en Diamond, J., *op.cit.*, p.202-208. Die betrokke studies is in 1974 uitgevoer op 22,188 werklike inhegtenisnemings in kruideniers-, apteke en diskonto-ondernemings.
109. Anon. *Feiten over winkeldiefstal*. (*In Detailhandelsbulletin*. 77:41. Oktober, 1977, p.15-16). Hiervolgens verteenwoordig manlike gevalle 44,2% en vroulike gevalle 55,8% van die totale aantal gevalle.

7.6.5.3 Ras

Word die studie van die Vereniging van Kamers van Koophandel verder ondersoek, word gevind dat die manlike geslag onder die swart bevolking vir 'n groter verteenwoordiging van winkeldiefstal verantwoordelik is. Dit mag moontlik met die groter werkloosheidsfaktor by die swart bevolking verband hou.

In die betrokke studie word verder bevind dat Blankes en Asiate relatief minder as Kleurlinge en Swartmense in hegtenis geneem is, as die verhouding van die bevolkingsgroepe in ag geneem word. Die werkloosheidsituasie mag ook in hierdie geval 'n rol speel. Geen betroubare afleidings kan egter uit die beperkte bronne gemaak word nie. Wat wel duidelik is, is dat alle rasse hulle aan hierdie misdaad skuldig maak.

7.6.5.4 Huwelikstatus

Ook in hierdie geval kan geen betekenisvolle afleidings weens die gebrekkige inligting gemaak word nie. Terwyl manlike ongetroudes die grootste persentasie verteenwoordig het, verteenwoordig die getroude vrou weer die grootste persentasie van die aantal gevalle.¹¹⁰

7.6.5.5 Gevolgtrekkings

'n Studie van die demografiese kenmerke van winkeldiewe bied geen betekenisvolle oplossing vir die identifisering van winkeldiewe nie.

110. *Vereniging van Kamers van Koophandel van Suid-Afrika. "Anti-shoplifting Campaign. Survey in Supermarkets in Pretoria and Witwatersrand Areas". 1974, p.58.*

'n Afleiding wat uit 'n ontleding van beskikbare inligting gemaak kan word, is dat diefstal meer onder jeugdiges voorkom, dat die manlike geslag waarskynlik meer professioneel as die vroulike geslag optree, dat alle rasse hulle aan die misdaad skuldig maak, en dat manlike ongetroudes en vroulike getroude persone 'n groter persentasie van die totaal verteenwoordig.

7.6.6 Enkele bykomende aspekte van klantediefstal

7.6.6.1 Tipiese tye wanneer winkeldiefstal plaasvind

Volgens 'n studie van die ure waartydens winkeldiefstal gepleeg word, wil dit voorkom asof die grootste aantal gevalle tussen die ure 10h00 en 14h00 voorkom.¹¹¹ Dit is dan ook normaalweg die periode wat personeel weens teepouses en etenstye nie op volle sterkte funksioneer nie. Tussen die ure 15h00 en 16h00 bereik diefstal weer 'n hoogtepunt, wat waarskynlik saamval met die middagete-periode.

Beskikbare statistiek¹¹² dui daarop dat winkeldiefstal op Saterdag 'n hoogtepunt bereik. In die V.S.A. word die effek egter verminder, aangesien 'n groot aantal ondernemings op Sondag sake doen. Op Maandag bereik winkeldiefstal 'n laagtepunt.

Terwyl buitelandse statistiek¹¹³ oorwegend aantoon dat Desember die gewildste maand vir winkeldiefstal is, weerspreek die bevindings van die Vereniging van Kamer van Koophandel se studie hierdie feite. Volgens laasgenoemde studie is die meeste gevalle in November aangemeld. Hierdie toedrag van sake kan moontlik daaraan

111. *Ibid.*, p.95.

112. *Ibid.*, p.203, asook Vereniging van Kamers van Koophandel van Suid-Afrika. "Anti Shoplifting Campaign. Survey in Supermarkets in Pretoria and Witwatersrand Areas." 1974, p.100.

113. Van Holsom, G., *Sociologiese en psichologiese aspekte van die winkeldiefstal*. (*In Gespesialiseerde Informatie*. No. 1. van 1976, p.14). Asook Pintel, G., en Diamond, J., *op.cit.*, p.203.

toegeskryf word dat toesig gedurende Desember, weens die drukte van die seisoen, nie na wense is nie. 'n Verdere rede is die feit dat laasgenoemde studie hoofsaaklik op kruideniersondernemings toegespits is. Volgens Pintel en Diamond¹¹⁴ is hierdie tipe onderneming minder onderhewig aan winkeldiefstal, aangesien die betrokke onderneming (of afdeling) nie so seisoensgebonde is nie en inkopies dus nie gedurende Desember 'n spitsperiode ondervind nie.

7.6.6.2 Kenmerke van produkte blootgestel aan diefstal

Alle aanduidings is dat alle voorraad onderhewig is aan winkeldiefstal, van 'n pakkie sigarette tot 'n pelsjas.¹¹⁵ Daar is egter duidelike aanduidings dat klerasie in 'n groot mate blootgestel is aan diefstal.¹¹⁶ Voedsel, veral vleisprodukte, en skoonheidsmiddels, toiletware en patente medisyne blyk ook gewilde produkte vir winkeldiewe te wees.

'n Studie van die waarde van gesteelde goedere dui daarop dat lae-waarde items oorwegend aan diefstal blootgestel is.¹¹⁷

114. Pintel, G., en Diamond, J., *op.cit.*, p.201.

115. *Ibid.*

116. Anon. *Statistiek winkeldiefstal*. (Eerste kwartaal 1978). (*In Detailhandelsbulletin*. 22:47. November, 1978, p.5). Hiervolgens beloop winkeldiefstal van klerasie 22 persent (28 persent in 1977). Ook in die studie van die Vereniging van Kamer van Koophandel het klerasie 20,3% van die totaal verteenwoordig.

117. Vereniging van Kamers van Koophandel van Suid-Afrika. *Anti-Shoplifting Campaign. Survey in Supermarkets in Pretoria and Witwatersrand areas*. 1974, p.76. Hiervolgens het 69,4% van die gevalle goedere met 'n waarde van minder as R3,00 behels.

7.6.7 Enkele maatreëls ter bekamping van eksterne diefstal

Personeel speel sonder twyfel die belangrikste rol in die bekamping en voorkoming van winkeldiefstal. Meganiese hulpmiddels is dikwels besonder doeltreffend, dog uiters duur en gewoonlik buite bereik van die meeste klein ondernemings. Volgens H  lard is dit ook besonder maklik om die meganiese instrumente te omseil. "Het ingrijpen van de mens lijkt dus altijd essentieel te zijn, of het nu gebeurt door verkooppersoneel of door bewakingspersoneel."¹¹⁸

Personeel behoort dus kennis te dra van die probleem, of moontlikheid van diefstal, en op hoogte te wees met die rol wat hulle speel in die voorkoming daarvan. Klante behoort dus so spoedig moontlik daarvan bewus gemaak te word dat hulle teenwoordigheid bekend is. Volgens Curtis¹¹⁹ het die meerderheid diene 'n geweldige vrees om herken te word. Deur dus slegs klante te groet, of te vra of daar iets is waarmee gehelp kan word, word klante sielkundig ontmoedig.

Volgens Faria¹²⁰ verskil die gewoontes en optrede van eerlike klante en winkeldiene en kan winkeldiefstal voorkom word deur slegs die gewoontes van klante dop te hou.

Dit is 'n gesonde praktyk om nooit ondernemings of afdelings onbewaak te laat nie. 'n Waarskuwingsteken wat ander personeel in kennis stel van 'n potensiële dief, kan van groot waarde wees.

118. De Greef, G., *De dief aan 't werk.* (*In Gespecialiseerde Informatie. No. 1. 1976, p.11-12*).

119. Curtis, B., *Security control: External theft, op.cit., p.53.*

120. Faria, A.J., *op.cit., p.38.*

Waardevolle voorraad, soos juweliersware, behoort agter glas in geslote uitstaleenhede vertoon te word. Voorraad behoort nie so uitgestal te word dat die uitsig daardeur belemmer en toesig bemoeilik word nie. Voorraad behoort sover moontlik so uitgestal te word dat dit nie met groot gemak deur klante geneem kan word nie. Dit is raadsaam om in die geval van goedere wat in pare verkoop word, soos skoene, slegs een item van die paar uit te stal.

Netheid speel 'n belangrike rol in die voorkoming van winkeldiefstal. Alle uitstaleenhede moet dus netjies wees. Kommunikasie is belangrik ten einde suspisieuse gevalle te rapporteer. Telefoon behoort ook so geplaas te word dat toesig nie belemmer word, indien verkooppersoneel dit beantwoord nie.

Verkooppersoneel behoort 'n goeie kennis van produkte en die pryse daarvan te hê, ten einde prysomruilings te ontmoedig.

Daar is reeds gewys op die belangrikheid van 'n doeltreffende kontrole oor aanpaskamers. Geen voorraad behoort daar toegelaat te word nie. Goeie beheer oor kledingstukke wat in aanpaskamers geneem, en weer teruggehandig word, behoort toegepas te word.

Publisiteit dien volgens Curtis¹²¹ ook as magtige sielkundige wapen. Vrees vir ongunstige publisiteit is dikwels meer effektief as 'n boete deur 'n hof opgelê. "The fear of being caught and publicly humiliated in the newspapers is a far greater deterrent than the fear of punishment."

Alhoewel sekere toerusting en hulpmiddels soos konvekse spieëls, wagte in uniform, geslote kring televisie, observasiehokkies,¹²²

121. Curtis, B., *Security control: External theft*. op. cit., p.55.

122. *Observasiehokkies is gewoonlik hoër as die verkoopvloer en is vervaardig van tweerigtingspieëls wat dit vir 'n persoon moontlik maak om klante ongesiens vanaf 'n afstand dop te hou.*

tekens en plakkate en opvoedkundige films, aanvanklik resultate oplewer, beweer Curtis¹²³ dat hierdie metodes nie 'n langtermyn-oplossing bied nie. Met verloop van tyd raak winkeldiewe gewoond aan hierdie afskrikmiddels en neem winkeldiefstal weer toe.

Terwyl vergoedingsprogramme,¹²⁴ gerig op interne diefstalbekamping nie so suksesvol is nie, kan dit blykbaar met groot sukses in die bekamping van winkeldiefstal deur klante gebruik word.

Opleidingsprogramme, gerig op sekuriteitsaspekte, is dikwels ook van groot waarde. Hierdeur word 'n sekuriteitsklimaat geskep en personeel bewus van die probleem gemaak.

Gemeenskaplike veldtogte kan soms met groot sukses uitgevoer word. Alhoewel die resultate van so 'n veldtog moeilik kwantifiseerbaar is, is daar voldoende aanduidings om te glo dat dit suksesvol kan wees.

Daar word uiteenlopende menings aangetref oor die meriete van vervolging indien 'n winkeldief betrap word. "Firms which acquire a reputation for prosecuting all shoplifting cases will find that the problem is reduced."¹²⁵ Volgens Curtis is hierdie 'n wanopvatting en het studies bewys dat 'n beleid van volle vervolging nie effektief toegepas kan word nie.¹²⁶ Volgens hom regverdig die tyd en koste daaraan verbonde nie die toepassing van so 'n beleid nie. Hy wys verder ook daarop dat studies aangetoon het dat 'n groot persentasie vervolgte misdadigers weer dieselfde misdaad gepleeg het. Vervolging kan soms ook, veral op die platteland onherstelbare skade aan 'n onderneming se klandisiewaarde aanrig en blyk dus nie die ideale oplossing te wees nie.

123. Curtis, B., *Security control: External theft. op.cit.*, p.49.

124. Dit behels 'n vergoeding aan personeel in verhouding tot die waarde van die goedere wat deur laasgenoemde se hulp terug gevind is.

125. Steinhoff, D., *op.cit.*, p.126.

126. Curtis, B., *Security control: External theft. op.cit.*, p.108.

Daar is weliswaar nog verskeie ander metodes van bekamping van winkeldiefstal, wat weens die omvang daarvan nie binne die bestek van hierdie studie bespreek kan word nie. Nietemin is dit noodsaaklik dat bestuur van kleinhandelondernemings, met die oog op die realisering van 'n bevredigende bruto wins, kennis van soveel as moontlik van die metodes wat op die betrokke ondernemings van toepassing is, sal dra.

7.7 SAMEVATTING

Uit hierdie afdeling het dit duidelik geblyk dat benewens die faktore wat uiteindelik die realiseerbare bruto wins van 'n onderneming gaan bepaal, daar ook 'n groot aantal faktore bestaan wat hierdie teoretiese realiseerbare bruto wins van 'n onderneming nadelig kan beïnvloed.

Hierdie negatiewe faktore gee aanleiding tot aansienlike voorraad- en kontanttekorte wat gedefinieer kan word as onverklaarbare verliese wat uit drie basiese komponente bestaan: diefstal deur klante, interne (personeel-) diefstal asook samewerking, en verliese as gevolg van administratiewe en ander foute en breek-skade.¹²⁷

In hierdie afdeling is gevolglik verwys na verskeie foute, soos onoordeelkundige aankope; foute en breekskade by die ontvangs- en versendingsafdeling asook tydens beweging van voorraad; die belangrikheid van prysetiketteringstandaarde; foute in voorraadstoorkamers en die rol van verpakking; administratiewe foute en foute op kasregistervlak, asook by betaalpunte. Ook is daar gewys op die invloed van buitengewone liberale personeelaankoopvoordele en 'n korting aan klante.

Vervolgens is ook verwys na die belangrike rol wat diefstal speel in die nadelige beïnvloeding van bruto wins. Verskeie aspekte

127. Strong, R., *Retail security with article surveillance*. (*In The Mall*. Vol.7. September, 1978, p.20).

van interne sowel as eksterne diefstal is bespreek, meeste waarvan vir die onafhanklike kleinhandelonderneming totaal onbekend is.

Na bestudering van die faktore wat bruto wins bepaal enersyds, en die faktore wat bruto wins nadelig beïnvloed andersyds, word daar tot die gevolgtrekking geraak dat bruto wins 'n aspek is wat besonder kwesbaar is in 'n kleinhandelonderneming. Aangesien bruto wins, benewens aspekte soos omset en bedryfskoste, uiteinde-lik die netto winsgewendheid en dus die voortbestaan van die onderneming gaan bepaal, is dit 'n aspek wat besondere aandag van bestuur van kleinhandelondernemings vereis.

AFDELING D BRUTO WINSBEHEER, SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS
EN AANBEVELINGS

HOOFSTUK 8

BRUTO WINSBEHEER IN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING

8.1 INLEIDING

In die vorige afdeling is aangetoon dat bruto wins nie slegs deur 'n groot aantal faktore bepaal word nie, maar ook deur talle faktore beïnvloed kan word. Hierdie relatiewe "afhanklikheid" van interne en eksterne faktore, waarvan baie totaal buite die beheer van die bestuur is, bring mee dat bruto wins, soos verskeie ander belangrike aspekte, 'n integrale deel van die bestuursproses vorm. Soos omset, bedryfskoste en ander aspekte, is bruto wins dus onderworpe aan die proses van beplanning, organisasie, aktivering, motivering en beheer.

Die primêre rol van bruto wins in die bestuursproses word beklemtoon deur die woorde van Anderson en Schmidt:¹ "One of the major problems of the management of any business enterprise is the control of profit margins" en verder "the definition of the responsibility for this relationship is of fundamental importance in any organization plan, and it is highly desirable that the accounting plan be so constructed as to measure the effectiveness with which the responsibility is discharged."

Die belangrikheid vir effektiwe bruto winsbeheer, veral in kleiner ondernemings, word verder beklemtoon deur die onverskillige houding van eienaars en bestuurders jeens die noodsaaklike rol van doeltreffende inligtingsisteme. "The owners of small busi-

1. *Anderson, D.R., en Schmidt, L.A., op.cit., p.156.*

nesses are prone to look upon accounting as a time-consuming nuisance or at best, an inconvenience. They seem to feel that only large companies need an accounting system."²

Benewens die belangrikheid van die instandhouding van akkurate rekeningkundige inligtingstelsels vir belastingdoeleindes, voorsien dit ook noodsaaklike inligting vir belangrike bestuursbesluite. "Still, the greatest need for a workable accounting system in a small business is the prompt provision of information necessary to make management decisions, thereby avoiding some of the pitfalls of business operations."³

Dit is juis in hierdie opsig dat verskeie kleiner ondernemings faal. Terwyl groter kleinhandelondernemings dikwels oor 'n gesofistikeerde rekeningkundige stelsel, soms gerugsteun deur 'n hoogs doeltreffende rekenaarstelsel, beskik, is kleiner ondernemings dikwels afhanklik van 'n boekhouer of rekenmeestersonderneming wat weens omstandighede, slegs in staat is om jaarlikse finansiële state op te stel, dikwels selfs ses maande en langer na die afsluiting van die finansiële jaar. Dit impliseer dat, as 'n onderneming in die eerste paar maande van die nuwe finansiële jaar bruto winsprobleme ondervind, bestuur onder hierdie omstandighede eers agtien maande (of selfs later) van die ongerymdhede sal kennis neem.

Hierdie omstandighede skep 'n behoefte vir bruto winsbeheer op 'n meer gereelde basis. Verskeie ondernemings pas bruto winsbeheer op 'n maandelikse basis toe, terwyl ander selfs 'n behoefte aan daaglikse beheer het. Hierdie gedagte word dan algemeen onderskryf. "It is therefore vital to be able to put your finger on the gross profitability of your business - as a whole and by sections, at least once a month."⁴

2. Brown, Judy., *Designing an accounting system for a small business.* (*In Retail Control. October, 1975, p.40*).

3. *Ibid.*, p.41.

4. Anon. *Signposts to success. op.cit.*, p.99.

8.2 BRUTO WINSBEHEER BINNE DIE RAAMWERK VAN DOELWITBESTUUR

Die aard van bruto wins as bestuursvraagstuk leen dit uitmuntend tot onderwerping aan die proses van doelwitbestuur.⁵

Doelwitbestuur word op verskeie wyses gedefinieer. Dit word soms beskryf as 'n gesamentlike benadering van hoofde en ondergeskiktes om doelwitte daar te stel wat verskeie doele dien: verbeterde beplanning, beter hersiening, oorsig en ontwikkeling en sterk individuele motivering.⁶ In eenvoudige terme kan dit beskou word as 'n proses waarin die individu, (in samewerking en harmonie met die onderneming se doelwitte), besluit wat hy of sy wil bereik, en dan planne en metodes ontwikkel om hierdie doelwitte te bereik. Die sisteem van doelwitbestuur identifiseer dus individuele prestasiedoelwitte, asook die standarde of maatstawwe waarteen dit gemeet kan word.

Verskeie ondernemings beskou doelwitbestuur as die totale bestuursisteem bestaande uit verskeie stadia wat in herhalende siklusse uitgevoer word. Die sleutelelemente word in skema 8/1 uitgebeeld. Die proses kan beskou word as 'n voortdurende siklus van taakdefiniëring, die stel van doelwitte, nastrewing van laasgenoemde, en die meting van werklike teen verwagte prestasies. In hierdie proses is die sleutelfaktor die verhouding tussen eienaar of bestuurder aan die een kant, en personeel aan die ander kant.

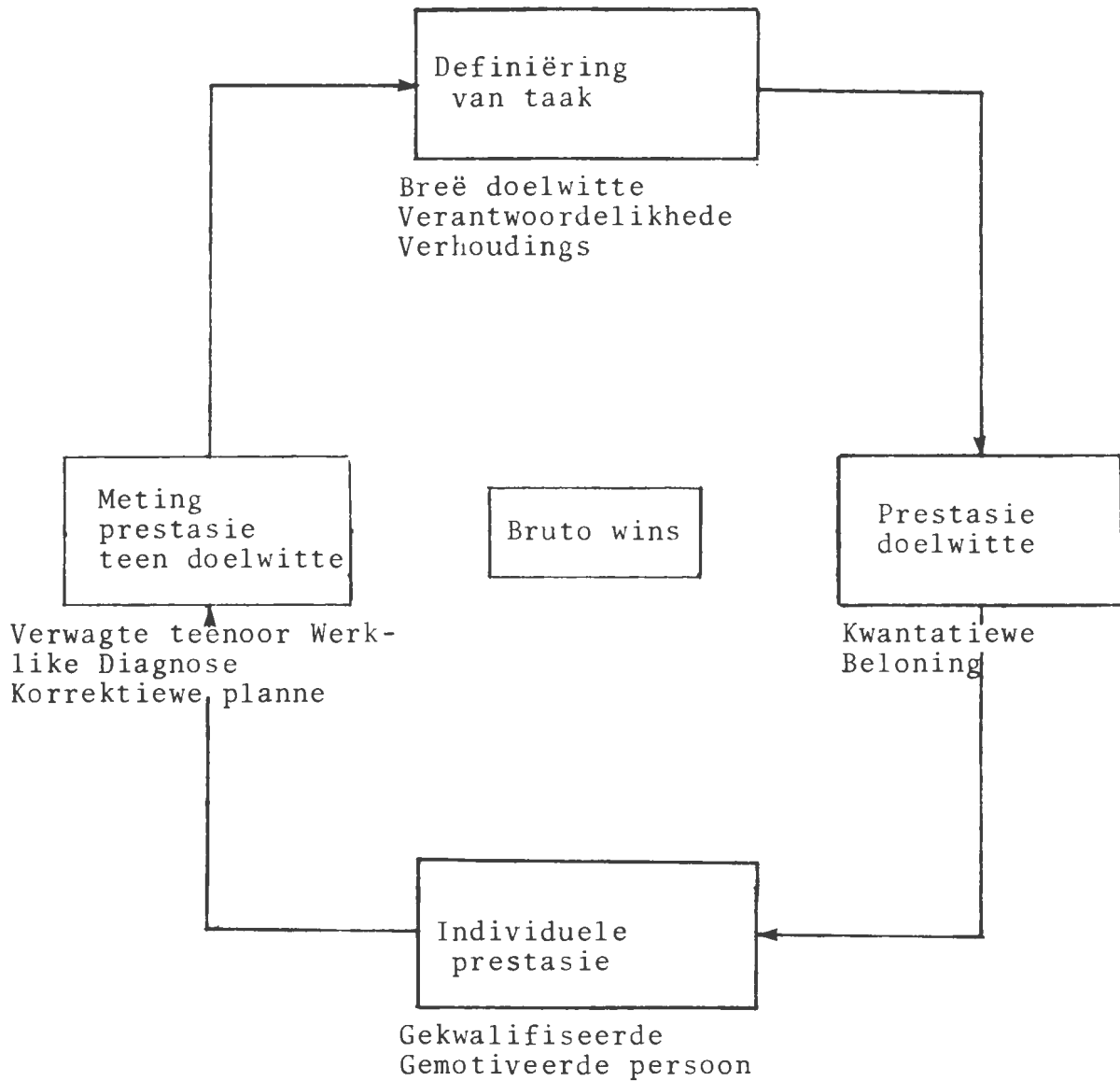
Volgens Vail⁷ verskil die proses van doelwitbestuur in een opsig van die tradisionele bestuursproses, naamlik dat die funksies van beplanning, organisasie, motivering, uitvoering en beheer, aangevul word deur 'n verdere funksie, naamlik die meting van werklike prestasies teen beplande mikpunte en doelwitte.

5. Vail, R.S., *Management by objectives as a personnel practice to keep the independent store competitive. (In Personnel News and Views. 8:1. Spring, 1978, p.2).*

6. *Ibid.*

7. *Ibid.*, p.5.

SKEMA 8/1 BRUTO WINSBEHEER AAN DIE HAND VAN
DOELWITBESTUUR



(Bron: Vail, R.S., *Management by objectives as a personnel practice to keep the independent sotre competitive.* (In *Personnel News and Views*. 8:1. Spring, 1978, p.4).

8.2.1 Beplanning van bruto wins

Tussen die voorstanders van doelwitbestuur bestaan 'n gewilde gesegde wat lui: "If you don't know where you're going, any road will take you there."⁸ Vir baie jare het bestuur hulle tyd bestee aan die bestuur van krisis, eerder as doeltreffende grondige beplanning. Vandag word egter, veral in groter kleinhandelondernemings, meer tyd aan beplanning bestee.

Beplanning behels volgens Loen⁹ die volgende: "Determining what needs to be done, by when and by whom, to fulfill one's assigned responsibility." Beplanning beteken onder andere ook om in die hede te besluit wat in die toekoms gedoen gaan word, asook hoe, wanneer en deur wie dit gedoen gaan word. Dit behels dus 'n proses van analitiese terugkyk, intelligente rondkyk en soekende vorentoe kyk.

Aangesien beplanning die basis van die bestuursproses vorm, is dit van kardinale belang dat dit gebaseer sal word op akkurate, tersaaklike bestuursinligting. Die rol van inligtingversameling in kleinhandelondernemings kan dus nie oorbeklemtoon word nie. Die doeltreffende beplanning en beheer van bruto wins is primêr afhanklik van tydige, tersaaklike inligting.

8.2.1.1 Afdelingsverdeling

Die onderverdeling van kleinhandelondernemings in afdelings of departemente is 'n logiese ontwikkeling in die groeiproses van sodanige ondernemings. Namate ondernemings groei, ondervind eienaars en bestuur toenemende probleme om noue kontak met elke voorraadsoort te behou, en raak dit ook moeiliker om probleemgebiede, of knelpunte te identifiseer (en uit te skakel).¹⁰

8. Loen, R.O., *Manage more by doing less*. McGraw-Hill Book Co., New York, 1971, p.vii.

9. *Ibid.* p.21.

10. Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.180.

'n Stadium word dus in die groeiproses bereik wanneer die herindeling van voorraad, arbeid en algemene aktiwiteite 'n noodsaaklikheid word. Op hierdie wyse kan meer sinvolle bestuursinligting bekom word.

Afdelingsverdeling is nie net van toepassing op die klassieke algemene kleinhandelonderneming wat 'n wye verskeidenheid voorraad verhandel nie. Verskeie ander ondernemings, soos byvoorbeeld 'n spesialiteitsonderneming, soos 'n dames- of mansuitrustersaak, kan ook aansienlik baat vind by die verdeling in afdelings, alhoewel die verdeling in hierdie geval gewoonlik op spesifieke voorraadklassifikasies binne die spesialiteitverskeidenheid gebaseer sal wees.

8.2.1.1.1 Voordele van afdelingsverdeling

Duncan en Hollander¹¹ dui op talle voordele van logiese en sistematiese afdelingsverdeling. Met die oog op doeltreffende beplanning en beheer van bruto wins, kan die volgende voordele uitgesonder word.

1. Doeltrefferder beheer oor elke afdeling van die onderneming word moontlik gemaak.
2. Enige afdeling kan te eniger tyd aan toetse of ondersoek blootgestel word.
3. Winsgewende voorraadsoorte kan geïdentifiseer word.
4. Onwinsgewende voorraadsoorte of afdelings kan onder bestuur se aandag gebring word.
5. Winsgewende gemiddelde winsmarges kan gehandhaaf word.
6. Bruto winsmarges kan na willekeur in enige afdeling aangepas word.

11. *Ibid.*

7. Die toeslag of bruto wins kan vir elke voorraadsoort of afdeling bereken word.
8. Voorraadbeheer word vergemaklik.
9. Voorraadomsetsnelheid kan verbeter word. (Hierdeur word die voorraadmengsel en uiteindelik bruto wins geoptimaliseer).
10. Voorraadverliese en lekkasies word maklik geïdentifiseer en gekontroleer.
11. Wins word gemaksimaliseer.

Die vraag ontstaan dikwels wanneer die tyd vir afdelingsverdeling in 'n onderneming ryp is. In die lig van verskeie ander voordele, benewens die bogenoemde, en die feit dat klante, bestuur en personeel, daarby baat,¹² is dit dikwels vir ondernemings voordelig om afdelingsverdeling van meet af aan toe te pas.

8.2.1.1.2 Stappe van afdelingsverdeling

Die logiese stappe van afdelingsverdeling in 'n departementele kleinhandelonderneming is kortliks die volgende:

1. 'n Fisiese voorraadopname van alle voorraad op hande word eerstens uitgevoer. Tydens hierdie proses word voorraad volgens soort, gebruiks- en verkoopspatroon geklassifiseer. Soos later aangetoon sal word,¹³ is dit dikwels met die oog op bruto winsbeheer lonend om voorraad by hierdie geleentheid teen kosprys sowel as verkoopprijs op te neem.
2. Daar moet besluit word hoeveel afdelings gevorm gaan word en watter voorraadgroepe aan elke afdeling toegedeel gaan word. Die aantal afdelings sal grootliks deur die grootte van die onderneming bepaal word. Te veel afdelings mag

12. *Klante vind voorraad makliker, die bestuursproses word vereenvoudig, en verantwoordelikhede kan meer sinvol aan personeel toegedeel word.*

13. *Sien p. 243-245.*

verwarrend wees en moet voorkom word. Dit is ook wenslik dat dieselfde soort voorraad nie in meer as een afdeling aangetref word nie. Enkele items word egter hierby uitgesluit.¹⁴

3. Elke afdeling word vervolgens ruimtelik afgebaken, en voorraad word in 'n logiese volgorde binne die betrokke afdeling gegroepeer. Die toekenning van vloeroppervlakte aan elke afdeling behoort in verhouding tot omset, bruto wins en die grootte van voorraad te geskied. Aspekte soos verkoopspatrone, verbruikersgewoontes en die verwantskap van voorraad¹⁵ behoort ook in ag geneem te word.
4. Vervolgens is dit nodig om die onderneming se bedryfsresultate op 'n departementele basis te verdeel. Alhoewel Duncan en Hollander¹⁶ die verdeling van direkte en indirekte bedryfskoste ook op 'n afdelingsbasis bepleit, is dit dikwels onprakties en dus oorbodig. Met die oog op bruto winsbeheer is dit noodsaaklik dat alle aspekte wat rekeningkundig uiteindelik die bruto wins bepaal, naamlik omset, retoere, kortings en voorraad, op 'n departementele basis aangeteken word. Selfs aspekte wat bekend is, en bruto wins gaan beïnvloed, soos breekskade, onttrekkings vir eie gebruik, prysverminderinge of afskrywings weens veroudering of ander redes, behoort per afdeling aangeteken te word.

-
14. *Soms word sekere artikels (byvoorbeeld batterye, lekkers, of wasgoedpennetjies), met groot vrug as impulsitems in ander afdelings aangewend, (byvoorbeeld by betaalpunte in kruideniersafdelings).*
 15. *So sal materiale byvoorbeeld in die omgewing van damesklerasie, en hardeware in die omgewing van mansklerasie, gegroepeer word.*
 16. *Duncan, D.J., en Hollander, S.C., op.cit., p.181. Direkte bedryfskoste word as salaris van die afdelingspersoneel beskou, terwyl indirekte bedryfskoste-aspekte soos huur, water en elektrisiteit en ander insluit. Dit is veral problematies om indirekte uitgawes na die onderskeie afdelings toe te deel. Water en elektrisiteit word byvoorbeeld ook in stoorkamers en kantore gebruik. Tensy dit dus, soos in groter ondernemings, deur 'n rekenaar kan geskied, raak sulke toedelings lomp en is die kool die sous nie werd nie.*

Versameling van departementele verkoopsinligting vereis egter dat die onderneming oor kasregisters sal beskik wat afdelingsverdeling moontlik maak. Die ontwikkeling van elektroniese kasregisters het egter die versameling van gesofistikeerde verkoopsinligting, teen 'n prys wat binne die vermoëns van feitlik alle ondernemings is, moontlik gemaak. "De moderne kasregisters bied die mogelijkheid tientallen verschillende codes te registreren." En verder: "Met deze nummers kunt u bijvoorbeeld artikelen of artikelgroepen aanduiden"¹⁷

Benewens verkoopsinligting moet die aministratiewe sisteem sodanig gewysig word dat voorraad en aankoopsinligting per afdeling versamel word. Met behulp van hierdie inligting kan 'n departementele inkomstestaat soos per tabel 8/1 voorberei word. Hierdie inligting sal bestuur in staat stel om bruto wins (asook ander aspekte soos omsetgroei, voorraadomsetsnelheid en toename in voorraad) per afdeling te ontleed en te beoordeel. Cilliers¹⁸ beklemtoon verder die noodsaaklikheid om bruto wins op 'n departementele wyse te bereken. "Met die oog op die doeltreffende beheer van die onderneming is dit altyd wenslik om ten minste die bruto winsfaktore volgens bedryfsafdelings te ontleed, sodat 'n oorsig verkry kan word van die relatiewe doeltreffendheid en winsgewendheid van die verskillende bedryfsafdelings."

8.2.1.2 Bepaling van die teoretiese bruto wins

Ten einde die werklike bruto wins van 'n kleinhandels onderneming objektief te beoordeel, is dit noodsaaklik dat die teoretiese bruto wins per afdeling, sowel as in totaal, minstens bekend sal wees.

17. De Carpentier, J., *Het kasregister - er uit halen wat er in zit.* (*In* *Detailhandelsbulletin*. 74:20. Mai, 1974, p.7).

18. Cilliers, J.A., *op.cit.*, p.23.

TABEL 8/1

VOORBEELD VAN 'N TIPIESE DEPARTEMENTELE INKOMSTESTAAT

	Kruideniersware	Hardeware	Sagteware	Totaal
Beginvoorraad op hande	21 000	15 000	30 800	66 800
<u>Plus</u> Aankope (met inbegrepe van korting en spoorvrag)	172 000	37 500	53 600	263 100
	193 000	52 500	84 400	329 900
<u>Min</u> Eindvoorraad op hande	23 000	15 500	34 400	72 900
Kosprys van Verkope	170 000	37 000	50 000	257 000
Bruto wins	30 000	13 000	30 000	73 000
Verkope (minus korting toegestaan)	200 000	50 000	80 000	330 000
Bruto wins %	15,0	26,0	37,5	22,1

Soos reeds genoem, ontvang verskeie ondernemings egter dikwels hulle finansiële state ses maande en later ná afsluiting van die finansiële boekjaar, teen welke tyd die betrokke inligting as geskiedenis beskou kan word. Doeltreffende beplanning is afhanklik van akkurate tydige en tersaaklike inligting van die verlede, die hede, asook aannames met betrekking tot die toekoms.

Weens 'n relatiewe ou gebruik in Suid-Afrika, en selfs in buitelandse ondernemings, word die bepaling en beoordeling van bruto wins aansienlik bemoeilik. Hierdie gebruik behels die aantekening van voorraad en aankope teen kosprys. In verskeie groter kleinhandelondernemings, asook in 'n groot aantal buitelandse onafhanklike kleinhandelondernemings, is die gebruik van die sogenaamde kleinhandelsmetode¹⁹ betreklik algemeen. "The special needs of retail stores gave birth, about a half-century ago, to a special form of bookkeeping known as the Retail Inventory Method. It differs from the older "cost" method in that the inventory is carried on the books at retail value."²⁰ Veral in die Verenigde State van Amerika het hierdie metode 'n universele taal tussen departementele kleinhandelaars geword.²¹

Talle nadele van die kosprysmetode word deur verskeie skrywers beklemtoon. "Some owners of independent stores, however, still use the old "cost" system. By so doing, they place themselves under a serious handicap, because that system simply cannot provide the facts that a merchant needs almost daily in order to maintain a proper relationship between sales and inventory. Neither can the older system provide him, even at the end of his fiscal year, with the data he needs in order to analyze his operation and correct its weakness."²² Al voordele van die kos-

19. *Engels = Retail inventory method.*

20. *Helfant, S., en Judelle, Beatrice., Management manual for independent stores. National Retail Merchants Association, New York, 1969, p.11.*

21. *Ibid.*

22. *Ibid.*

prysmetode is waarskynlik die relatiewe eenvoud van die rekeningkundige stelsel en die feit dat dit maklik verstaan word.²³

"However, since profits cannot be computed without taking a physical inventory, and since most retailers find it too timeconsuming to 'cost their stock' more than once or twice a year, the cost method does not provide a profit figure as often as desired. Moreover it does not give the retailer data on his stock shortages."²⁴

In die lig van die gediversifiseerde aard van ondernemings se produkmengsel, word die berekening van die teoretiese bruto wins bemoeilik. Verskillende toeslagpersentasies is op verskeie produkte of produkroepe van toepassing. In ondernemings met 'n eenvormige prysbeleid op alle produkte, of 'n homogene produk, is die berekening eenvoudig: die toeslagpersentasie word eenvoudig na die teoretiese realiseerbare bruto wins verwerk.

8.2.1.2.1 Ontleding van bruto wins aan die hand van aankoop-fakture

Departementele kleinhandelondernemings moet dus in die lig van die gebreke van die kosprysmetode, 'n metode vind om die teoretiese bruto wins per afdeling te bepaal, sonder om die kleinhandelsmetode te implimenteer en sodoende die rekeningkundige stelsel te bemoeilik. Dit kan gedoen word deur alle aankope op 'n departementele basis teen kosprys en verkoopprijs aan te teken. Hierdie metode behels 'n gewysigde vorm van 'n sisteem waarna soms verwys word as deurlopende monetêre voorraadbeheer.²⁵ Volgens hierdie metode word alle aankope in 'n "ontvangsregister" of "aankoopjoernaal" soos per tabel 8/2 teen kosprys en

23. Duncan, D.J., en Hermanson, R.H., *op.cit.*, p.133.

24. *Ibid.*

25. *Ibid.*, p.62. Engels = Perpetual inventory control.

TABEL 8/2

ONTVANGSREGISTER (OF AANKOOPJOERNAAL) VIR 'N DE-
PARTEMENTELE KLEINHANDELSONDERNEMING

Datum	Leveransier	Fak- tuur No.	Aflwe- rings- nota/ Vrag- brief No.	Kruideniersware				Hardware				Sagteware				Meubels				TOTAAL			
				Kosprys	Verkoop- prys	Bruto wins	%	Kosprys	Verkoop- prys	Bruto wins	%	Kosprys	Verkoop- prys	Bruto wins	%	Kosprys	Verkoop- prys	Bruto wins	%	Kosprys	Verkoop- prys	Bruto wins	%
1979																							
Mei 1	ABC (Edms) Bpk	A20136	5/3090	580,20	696,00	115,80	16,6													580,20	696,00	115,80	16,6
3	Steelcore	67972	5/6983					1 250,00	1 875,00	625,00	33,3									1 250,00	1 875,00	625,00	33,3
4	XYZ Clothing	12366	75392									2 550,00	4 080,00	1 530,00	37,5					2 550,00	4 080,00	1 530,00	37,5
7	ABC (Edms) Bpk	A29696	5/7393	760,80	946,00	185,20	19,6													760,80	946,00	185,20	19,6
11	PC Cash & Carry	3292	157					250,00	400,00	150,00	37,5					1 200,00	1 900,00	700,00	36,8	1 450,00	2 300,00	850,00	37,0
31	Totaal vir maand	-	-	6 705,00	8 210,00	1 505,00	18,3	4 500,00	6 825,00	2 325,00	34,0	10 200,00	16 320,00	6 120,00	37,5	7 200,00	11 402,00	4 200,00	36,8	28 605,00	42 755,00	14 150,00	33,1

verkoopprys aangeteken sodra voorraad in die onderneming ontvang word. Aangesien die bruto wins van elke besending per afdeling en in totaal bereken word en die totale bruto wins asook bruto winspersentasies aan die einde van die maand bereken word, is dit moontlik om die teoretiese bruto winspersentasie van elke afdeling, asook die totale produkmengsel, te bepaal.

Alvorens die stelsel geïmplimenteer word, is dit eerstens nodig dat 'n fisiese voorraadopname van alle voorraad per afdeling teen kosprys en verkoopprys geskied. Dit stel bestuur of eienaars van ondernemings in staat om 'n voortdurende teoretiese voorraad teen kosprys of verkoopprys per afdeling op enige stadium te bereken, sonder om telkens weer fisies voorraad te neem. 'n Voorraadopname teen kosprys, sowel as verkoopprys, dien dikwels as 'n betekenisvolle aanduiding van die potensiële bruto winspersentasie van 'n onderneming se produkmengsel.

Daar is reeds vroeër aangetoon²⁶ dat die uiteindelijke gerealiseerde bruto wins van die voorlopige teoretiese bruto wins verskil. In hierdie berekening moet daar dus sover moontlik vir die betrokke faktore wat vir hierdie verskil verantwoordelik is, voorsiening gemaak word. Dit impliseer dat bekende faktore soos korting toegestaan, breekskade, afskrywings weens veroudering, eie gebruik en so meer ook per afdeling aangeteken moet word. Dit kan in dieselfde register (in rooi) geskied.

Weens die feit dat die ontvangsregister (of aankoopjoernaal) met bestaande registers of joernale gekombineer kan word, impliseer hierdie metode gewoonlik weinig bykomende rekeningkundige pligte. Daar is reeds gewys op die noodsaaklikheid van 'n ontvangsregister,²⁷ waarin alle ontvangste aangeteken word. Beide registers

26. Sien p. 21.

27. Sien p. 243.

kan deur die betrokke stelsel gekombineer word. Soos die alternatiewe naam (aankoopjoernaal) aantoon, is dit ook moontlik om die voorgestelde stelsel met die onderneming se aankoopjoernaal te kombineer. Bykomende rekeningkundige pligte word dus grootliks uitgeskakel.

Die grootste voordeel van hierdie metode setel sonder twyfel in die moontlikhede van bruto winsbeheer wat dit vir enige onderneming inhou. Aangesien die teoretiese bruto wins van elke besending en elke produkgroep bereken word, word daar by personeel en bestuur 'n bruto winsbewustheid gekweek. Onbevredigende bruto winsmarges word feitlik onmiddellik waargeneem,²⁸ en korrektiewe aksies kan geneem word.

Voorts is dit ook moontlik om die teoretiese voorraad teen verkoopprijs van enige afdeling, of die onderneming as 'n geheel, deur middel van 'n eenvoudige berekening soos volg te bepaal:

BEREKENING 8/1 BEPALING VAN DIE TEORETIESE VOORRAAD TEEN
VERKOOPPRIJS VAN 'N BETROKKE AFDELING AAN
DIE EINDE VAN 'N BETROKKE PERIODE

Beginvoorraad teen verkoopprijs		R 60,000
PLUS Aankope (spoorvrag ingesluit) teen verkoopprijs		<u>250,000</u>
		310,000
MIN Verkope teen verkoopprijs	R250,000	
Breekskade teen verkoopprijs	500	
Afskrywings teen verkoopprijs	400	
Korting teen verkoopprijs	3,100	
Terugsendings teen verkoopprijs	<u>800</u>	<u>254,800</u>
Teoretiese voorraad teen verkoopprijs		55,200
Veronderstelde fisiese voorraad teen verkoopprijs		<u>52,800</u>
Voorraadverlies ²⁹ teen verkoopprijs		R 2,400
	OF	,96%

28. Sien aanhangsel A. 'n Bruto winsmarge van slegs 1,9 persent word op die sesde item op die betrokke faktuur gerealiseer. Dit impliseer 'n bruto wins van R13,45 op 'n besending van R806,40 teen verkoopprijs. Situasies soos hierdie kan deur bruto winsbeheer voorkom word.

29. Hierdie voorraadverlies kan enige vorm, soos in afdeling C bespreek, aanneem. Dit wil sê dit kan óf algemene tekorte óf tekorte weens diefstal behels.

Aangesien dit met behulp van die ontvangsregister moontlik is om op voordurende basis die teoretiese en fisiese voorraadsyfers met mekaar te vergelyk, kan bruto winsafwykings gereeld bepaal, en regstellende maatreëls geneem word. Dit spreek vanself dat die gereeldheid van fisiese voorraadopnames en die noodsaaklikheid vir die instandhouding van so 'n ontvangsregister bepaal word deur die behoefte aan bruto winsbeheer. Indien 'n onderneming 'n bevredigende bruto wins in alle afdelings, en dus ook in totaal realiseer, is sodanige indringende maatreëls oorbodig. As daar egter rede is om te vermoed dat sekere afdelings bruto winsprobleme ondervind, kan 'n fisiese voorraadopname van die betrokke afdelings uitgevoer word, en die ontvangsregister geïmplimenteer word (indien dit nie reeds deel van die rekeningkundige stelsel vorm nie). Hierdie spesiale maatreëls kan voortduur totdat dit blyk dat die knelpunte uit die weg geruim is en bevredigende resultate behaal word. Die grootste voordeel van hierdie stelsel is dat afdelings op periodieke basis individueel beoordeel en reggestel kan word.

Deur die ontvangsregister vir 'n bepaalde periode (sê twee maande op te skryf, en hierdie proses periodiek te herhaal, is dit vir 'n onderneming moontlik om die teoretiese bruto winspersentasie per afdeling, en in totaal te bereken, en sodoende voortdurend op hoogte met die bruto winspotensiaal van die onderneming te bly.

Indien die teoretiese bruto winspersentasies van alle afdelings bekend is, is dit wel moontlik om die teoretiese eindvoorraad van 'n bepaalde afdeling, of die onderneming as geheel, teen kosprys te bereken. Aangesien die omskakeling van aspekte soos verkope, breekskade, afskrywings en korting na kosprys egter op 'n teoretiese bruto wins gebaseer is, is dit duidelik dat hierdie metode nie akkuraat is nie. Die berekening kan voorts ook slegs uitgevoer word nadat die teoretiese bruto wins per afdeling, met behulp van 'n fisiese voorraadopname, bepaal is. Die berekening in hierdie geval sal daar uitsien soos in berekening 8/2 aangetoon word.

BEREKENING 8/2 BEREKENING VAN DIE TEORETIESE EIND-
 VOORRAAD TEEN KOSPRYS AAN DIE HAND
 VAN 'N TEORETIESE BRUTO WINSMARGE

Beginvoorraad teen kosprys		R 45,000
PLUS: Aankope teen kosprys (Spoorvrag ingesluit)		<u>187,500</u>
		232,500
MIN : Verkope teen verkoopprys	R250,000	
Breekskade teen verkoopprys	500	
Afskrywings teen verkoopprys	400	
Korting teen verkoopprys	<u>3,100</u>	
	254,000	
MIN : Bruto wins (25 persent)	<u>63,500</u>	190,500
		42,000
MIN : Terugsendings teen kosprys		<u>600</u>
Teoretiese voorraad teen kosprys		41,400
Veronderstelde fisiese voorraad teen kosprys		= <u>39,600</u>
Voorraadverlies ³⁰ teen kosprys		= 1,800

8.2.1.2.2 Die verkoopfaktuur-metode van teoretiese bruto
 winsbepaling

Terwyl die ontvangsregister-, of aankoopfaktuurmetode, by uitstek geskik is vir afdelings met relatiewe lae-waardevoorraad, gepaard met 'n hoë voorraadomsetsnelheid, kan die verkoopfaktuurmetode met vrug in die geval van afdelings, wat duursame artikels behels, gebruik word. Hierdie metode kan slegs geïmplimenteer word in gevalle waar fakture by die verkooppunt voltooi word. Deur die kosprys (in kode) van alle artikels op die faktuur aan te bring, is dit moontlik om op 'n daaglikse basis alle verkoopfakture op dieselfde wyse as in die geval van die ontvangsregister, teen

30. Dieselfde verduideliking as in voetnota 29.

kosprys sowel as verkoopprys per afdeling en in totaal te ont-
leed. Hierdie metode word dus aansienlik vergemaklik, indien
kospryse in kode op alle prysetikette aangebring word.

Daar is reeds gewys op die nadelige effek wat 'n buitengewoon
liberale kortingbeleid op die realiseerbare bruto wins van 'n
onderneming kan hê. Deur 'n spesiale kolom in die ontledings-
register in te voeg, is dit moontlik om daagliks te bepaal wat
die omvang van korting toegestaan, is en in watter mate bruto
wins nadelig beïnvloed word.

Aangesien hierdie metode bloot 'n opsomming van kosprys en ver-
koopprys van verkoopte goedere behels, is die bruto wins wat so-
doende bepaal word, slegs teoreties van aard. Die teoretiese
bruto wins wat op hierdie wyse bereken is, is dus slegs 'n aan-
duiding van die bruto winspotensiaal van verkoopte voorraad van
die besondere afdelings in die onderneming as geheel. Nietemin
dien dit veral in ondernemings wat korting toestaan, as uiters
doeltreffende instrument van bruto winsbeheer. Met behulp van
hierdie metode is dit moontlik om daagliks die bruto winspresta-
sies van individuele verkooppersoneel te evalueer, en sodoende te
verseker dat 'n buitengewone liberale kortingbeleid nie toegepas
word nie. Dit stel bestuur van ondernemings ook in staat om
vergoedingstelsels, met betrekking tot verkooppersoneel van duur-
same artikels, op bruto wins eerder aan omsetprestasies te koppel.
Sodoende raak verkooppersoneel bruto winsbewus en nie slegs volu-
me-bewus nie.

8.2.1.3 Bruto winsbeplanning aan die hand van begrotings

Verskeie soorte beplanning word in die praktyk aangetref. Kort-
liks word enkele vorms van beplanning soos volg toegelig:

Strategie is beplanning wat die verwagte aksies van mededingers
in gedagte hou.

Taktiek verwys na die middele wat nodig is om die strategiese voor-
deel te bereik.

Krisis beplanning. Dit behels beplanning in 'n krisissituasie. Beplanning is juis gemik op die voorkoming van krisis.

Langtermynbeplanning staan soms bekend as 'n meesterplan en die termyn hang af van onderneming tot onderneming. Gewoonlik behels dit 'n periode van een tot vyf jaar.

Korttermynbeplanning het betrekking op 'n tydspanne van drie tot ses maande, of op die meeste een jaar. Gevolglik behels korttermynbeplanning nie die totale hervorming en verandering van die globale rigting in die onderneming nie. Dit vereis dus versigtiger en spesifieke formulering van beplanning.

Korttermynbeplanning gee aan die ondernemer die geleentheid om binne die raamwerk van 'n langtermynplan te opereer. In die lig van die aard van korttermynbeplanning geskied die beplanning van bruto wins dus gewoonlik oor die kort termyn.

Volgens Loen³¹ bestaan beplanning uit nege elemente. Bestuur moet dus die volgende aspekte beplan:

Doelwitte. Enige onderneming streef na 'n bepaalde eindresultaat of mikpunt. Doelwitte dien dus as 'n riggsnoer vir elke afdeling, asook die onderneming as geheel. Doelwitte moet volgens Havenga³² ook onderskei word van die terme: doelstellings en beleid.

Programme is op doelwitte gemik en stel die volgorde vas waarin aktiwiteite verrig moet word.

Skedules bepaal wanneer wat gedoen moet word.

Vooruitskattings behels die voorspelling van toekomstige gebeure op grond van bestaande gegewens.

Organisasiestruktuur dui aan wie vir wat verantwoordelik gaan wees.

31. Loen, R.O., *op.cit.*, p.8.

32. Havenga, J.J.D., *op.cit.*, p.10. Hy wys daarop dat die terme doelstellings (objectives) doelwitte, (goals) en beleid (policy) dikwels as sinoniem beskou word, wat foutief is.

Beleid is algemene stellings of riglyne wat leiding aan ondergeskiktes gee by die neem van besluite.

Prosedures skryf die metode voor waarop werk verrig moet word.

Standaard het betrekking op 'n vlak van individuele of groepsprestasië wat as voldoende of aanvaarbaar beskou kan word.

Begrotings. Sommige van die bogenoemde elemente van beplanning, naamlik doelwitte, vooruitskattings, prosedures, programme, skedules, beleid en standaarde kulmineer uiteindelik in 'n begroting. Begrotings behels dus veel meer as Pickle en Abrahamson³³ se beskrywing daarvan: "In reality, the budget is the estimate of next year's income statement." Begrotings behels die proses om verwagte resultate in fisiese of finansiële terme uit te druk. Dit dien nie slegs as beplanningsinstrument nie, maar is ook een van die doeltreffendste beheerinstrumente.

Die interafhanklikheid van die verskillende begrotings wat normaalweg in 'n kleinhandelonderneming gebruik word, word aan die hand van skema 8/2 uitgebeeld.

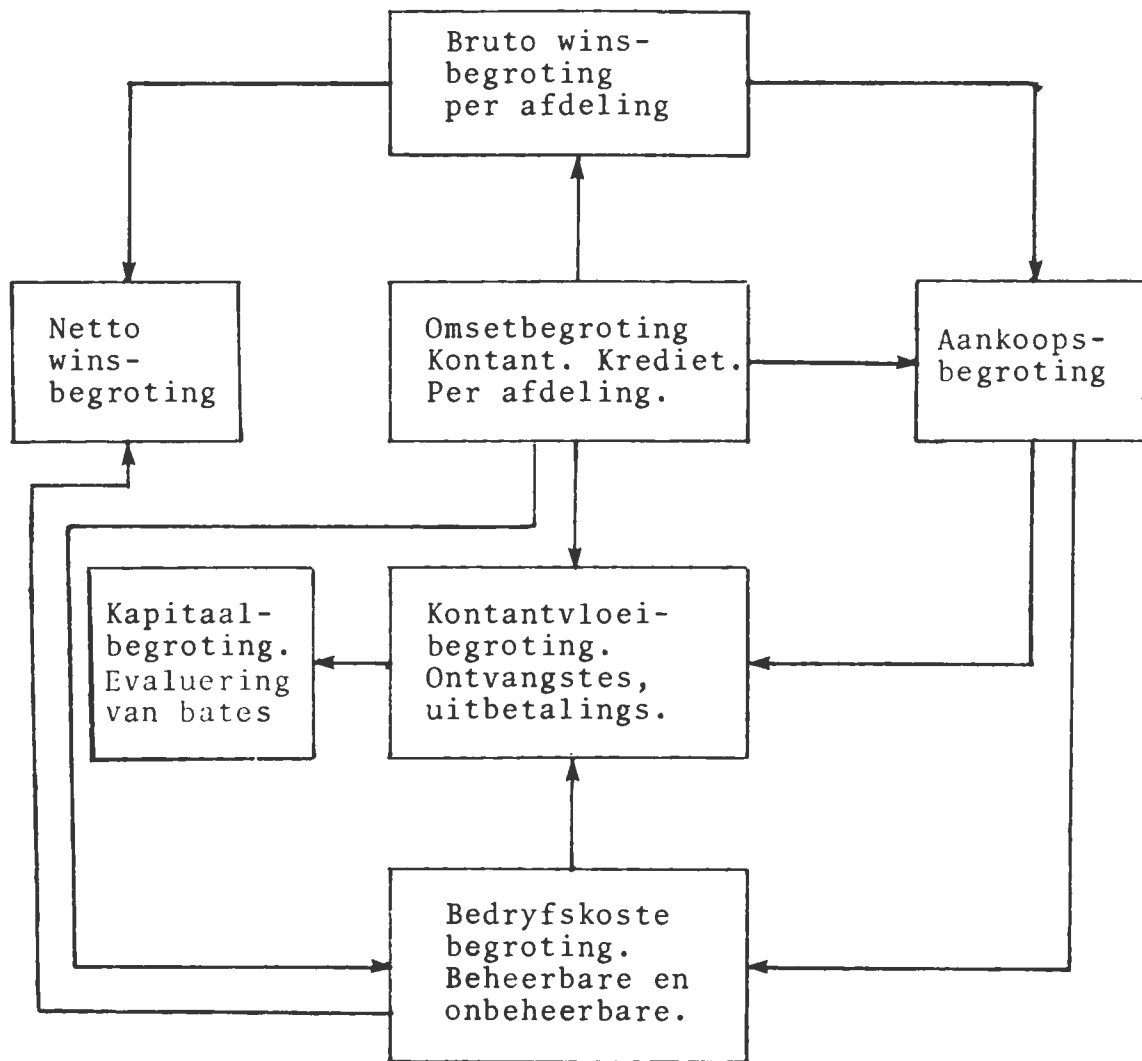
Met die oog op bruto winsbeheer is veral die omset-, aankoops-, en bruto winsbegrotings van belang, en word dus vervolgens kortliks bespreek.

Die omsetbegroting dien as basis vir alle ander begrotings en moet dus met die grootste sorg opgestel word. Met inagneming van verskeie interne, sowel as eksterne faktore, wat die omset van 'n onderneming kan beïnvloed, word 'n groeikoers vir elke afdeling, asook vir die onderneming as 'n geheel, bepaal.³⁴ Deur hierdie groeikoers op die omset van die vorige jaar toe te pas, kan die beplande omset van elke afdeling vir die komende jaar bepaal word.

33. Pickle, H.B., en Abrahamson, R.L., *op.cit.*, p.279.

34. Lasser, J.K., *Business management handbook*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1968, p.373.

SKEMA 8/2 INTERAFHANKLIKHEID VAN VERSKILLENDEN
BEGROTINGS IN 'N KLEINHANDELSONDERNEMING



Daar is reeds aangetoon op welke wyse die bedrag beskikbaar vir aankope, vir 'n toekomstige periode, met behulp van 'n monetêre aankoop-begroting bepaal kan word.³⁵

35. Sien p.139.

Die aankoopsgroting word hoofsaaklik op die omsetbegroting gebaseer.³⁶ In gevalle van hoë-waarde items is dit soms ook moontlik om 'n omsetbegroting op 'n eenheidsbasis te struktureer, in welke geval die aankoopsgroting dus ook op 'n eenheidsbasis beplan kan word. Naas verwagte omset speel enkele ander faktore, soos die bruto winsmarge, verwagte voorraadomsetsnelheid en die huidige stand van voorraad op hande, ook 'n rol in die opstel van 'n monetêre aankoopsgroting.³⁷ Aangesien 'n aankoopsgroting die monetêre bedrag beskikbaar vir aankope bepaal, dien dit as belangrike instrument om maandelikse aankope te beperk. Sodoende word die moontlikhede van oor-aankope in 'n groot mate beperk, en bruto wins dus terselfdertyd bevorder.

In die vorige afdelings is verskillende metodes aangetoon waarvolgens die teoretiese bruto wins van die onderskeie afdelings bepaal kan word. Met inagneming van hierdie teoretiese bruto winsmarges, asook alle faktore wat bruto wins in die betrokke onderneming kan bepaal, of nadelig beïnvloed,³⁸ is dit moontlik om die bruto wins potensiaal van elke afdeling, asook vir die onderneming as 'n geheel, te bepaal. Dit impliseer dus dat daar gepoog moet word om 'n persentuele waarde op al die genoemde faktore te plaas, en hierdie persentasies van die teoretiese realiseerbare bruto wins van elke afdeling af te trek, ten einde die begrote bruto winspersentasie per afdeling te bepaal. Deur die

36. Lasser, J.K., *op.cit.*, p.374.

37. 'n Monetêre aankoopsgroting word onderskei van 'n eenheidsbegroting, wat volgens Lasser, J.K., *op.cit.*, p. 374, ook moontlik is. Begroting van eenhede is egter nie in alle afdelings van 'n onderneming moontlik nie.

38. Soos bespreek in hoofstukke 3 tot 7.

potensiële bruto winsmarges toe te pas op die beplande omset vir elke afdeling, is dit vervolgens moontlik om die verwagte bruto wins vir elke afdeling te begroot.

8.2.2 Organisering vir bruto wins

Volgens Vail³⁹ behels organisasie die tweede stap in die proses van doelwitbestuur.

Organisering behels die koördinering van alle produksiefaktore⁴⁰ in die onderneming, ten einde dit so doelmatig moontlik te laat funksioneer.

Organisering is geen nuwe konsep nie, maar so oud soos die mensdom self. In die Bybel, en wel in Exodus 18, ontvang Moses 'n les van sy skoonvader, Jetro.⁴¹ In verse 14, 17 en 18 merk en waarsku Jetro op die swak plek in Moses se bestuur, naamlik sy onvermoë om te organiseer en te delegeer.

Met inagneming van alle faktore wat bruto wins bepaal, of nadelig beïnvloed, asook alle toepaslike inligting met die oog op beplanning van ondernemingsdoelwitte, sal bestuur van 'n kleinhandels-onderneming alle funksies en personeel so organiseer dat die uiteindelijke doelwitte van die onderneming bereik word. Dit behels dus die koördinering en kombinerende van mense en funksies ten einde die doelwit so ekonomies en doeltreffend moontlik te bereik.

Met bruto wins per afdeling, beplan aan die hand van die berekende teoretiese bruto wins en begrotings, kan die toepassing van doelwitbestuur met die oog op die realisering van die beplande bruto winsprestasie, moontlik soos volg geskied:

39. Vail, R.S., *op.cit.*, p.5.

40. Waarby ingesluit word personeel, geboue en toerusting, kapitaal en ondernemersvermoë.

41. Adviesburo vir Kleinsakeondernemings. *Inleiding tot algemene bestuur*, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, 1979, p.01.

DOELWIT

AKSIE PROGRAM

Realisering van 32%
bruto wins.

Doelgerigte voorraadbeplanning.
Verskerpte kontrolemaatreëls by
ontvangs.
Hersien prysbeleid.
Verskerp sekuriteit.
Gereelde verrassingstoetse by
kasregisters.

8.2.3 Aktivering en motivering

Die proses van aktivering behels die funksie van bestuur om doelgerigte aksie in die onderneming te bewerkstellig en te stimuleer, dit wil sê, om alle aktiwiteite in die onderneming te bevorder.

"Actuating, or the moving into action, includes those activities taken by a manager to start and continue actions set forth by the planning and organizing in order that the goals are achieved."⁴²

Motivering word gedefinieer as " ... getting a person to accomplish work enthusiastically because he wants to do it."⁴³ Verskeie teorieë oor menslike motivering word aangetref, waarvan die van Maslow en Herzberg algemeen groot inslag gevind het.⁴⁴

Na 'n beskouing van beide gesaghebbendes, op hierdie gebied, se sienings oor motivering, asook die van Lawler, wat die teorie van Herzberg verder ontleed, kom Loen⁴⁵ tot die gevolgtrekking dat bestuur personeel kan motiveer deur soos volg op te tree:

- a. Help om personeel meer te laat bereik.
- b. Gee persoonlike erkenning aan personeel.
- c. Poog om personeel se werk interessant te maak.
- d. Ken verantwoordelikheid aan personeel toe.

42. Terry, G., en Hermanson, R.H., *Principles of management*. Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1974, p.82.

43. *Ibid.*, p.8.

44. Loen, R.O., *op.cit.*, p. 153-154.

45. *Ibid.*

- e. Help personeel om te groei en vooruit te gaan.
- f. Poog om ontevredenheid op gebiede soos vergoeding en werkstoestande te voorkom.

Die stel van bruto winsdoelwitte, en die toepassing van laasgenoemde in formele begrotings, kan as geweldige motivering vir personeel dien, veral as daaglikse prestasies met beplande winsdoelwitte vergelyk kan word. Die koppeling van personeel se vergoeding aan bruto winsprestasies in stede van omset, kan 'n verdere bydrae lewer om personeel te motiveer om steeds beter te presteer.

8.2.4 Bruto winsbeheer

Macfarlane⁴⁶ definieer beheer soos volg: "Control is the process of seeing that the operating results of a business conform as closely as possible to the business plan." Volgens Tate⁴⁷ en andere behels beheer die volgende stappe:

- a. Die bepaling van beplande standarde vir personeel en bestuur.
- b. Meting van werklike prestasies.
- c. Vergelyking van werklike teen beplande prestasies.
- d. Ondersoek om te bepaal of enige buitengewone afwykings voorgekom het.
- e. Die neem van toepaslike maatreëls ten einde werklike en beplande prestasies in lyn te bring.

Wat egter vir beheer deur bestuur of eienaars geld, geld ook vir bruto winsbeheer. Met betrekking tot bruto winsbeheer behels die toepassing van bogenoemde stappe dus die volgende:

46. Macfarlane, W.N., *Principles of small business management*. McGraw-Hill Book Co., New York, 1977, p.51.

47. Tate, C.E., e.a., *Successful small business management*. Business Publications, Inc., Dallas, 1978, p.429.

Met inagneming van die teoretiese bruto winsprestasies van die onderskeie afdelings wat, soos reeds verduidelik, deur middel van verskeie metodes bepaal kan word, kan bruto winsdoelwitte was as minimum standaard kan dien vir elke afdeling, ook vir die onderneming as 'n geheel, bepaal word.

Die begrotingstelsel stel bestuur in staat om beplande bruto winsprestasies periodiek met werklike prestasies te vergelyk, afwykings te bepaal en regstellende aksies te neem. In hierdie verband is dit betekenisvol om te let op 'n belangrike beginsel wat deur bestuur toegepas kan word, naamlik die begrip van "bestuursingryping by uitsondering,"⁴⁸ of "beheer deur te let op die uitsondering." Dit impliseer dat buitengewone negatiewe sowel as positiewe afwykings ondersoek word, oorsake vir die afwykings vasgestel, en korrektiewe maatreëls geneem word.⁴⁹

Met die oog op doeltreffende bruto winsbeheer, is dit wenslik dat voorraadopnames op 'n geprogrammeerde basis sal geskied. Op hierdie wyse sal verseker word dat elke afdeling minstens 'n aantal voorafbepaalde kere in 'n jaar onderhewig aan 'n voorraadopname sal wees. In gevalle waar 'n vermoede van moontlike ongerymdhede bestaan, sal voorraadopnames in die betrokke afdeling(s) meer gereeld geskied, totdat daar duidelike aanduidings is dat 'n bevredigende bruto wins gerealiseer word. In hierdie opsig sal die voorgestelde inligtingsisteme wat reeds bespreek is, 'n primêre rol speel.

Bruto winsbeheer is nie 'n eenmalige proses nie, maar 'n voortdurende proses wat toepassing vind in al die funksies van doelwitbestuur.

48. *Engels = Management by exception.*

49. *Loen, R.O., op.cit., p.183.*

8.2.5 Bruto winsbeheer deur middel van voorraadbeplanning en -beheer

In die bespreking van faktore wat bruto wins bepaal, of nadelig beïnvloed, het die rol van voorraad as kwesbare bate telkens na vore getree. Frank⁵⁰ onderskryf ook die relatiewe bederfbaarheid en gevoeligheid vir veroudering⁵¹ van voorraad: "Inventory is also a very perishable asset. The rapid change in fashion is no longer limited to ready-to-wear, but has expanded into other areas such as men's wear and home furnishings." In dieselfde artikel word aangetoon dat voorraad 44 persent van die totale bates van 'n groep departementele kleinhandelondernemings verteenwoordig.⁵² Normaalweg verteenwoordig voorraad tussen 30 en 80 persent van die totale bates van 'n kleinhandelonderneming.

In die lig hiervan, en die gevoeligheid vir verliese of tekorte by voorraad, kan die noodsaaklikheid van 'n doeltreffende voorraadbeplanning en -beheerstelsel nie oorbeklemtoon word nie.

8.2.5.1 Doelwitte van voorraadbeplanning en -beheer

Die belangrikste oogmerk met voorraadbeheer is die optimalisering van die voorraadhouding met die oog op omsetbevordering, asook die maksimalisering van bruto winsmarges. Vivian⁵³ onderskryf hierdie stelling:

"The fundamental principals of inventory management are designed to achieve two major objectives:

- Increase sales.
- Increase merchandise gross."

50. Frank, H., *Improving return on investment through classification merchandising control*. (*In Retail control*, 42:13. November, 1974, p.54).

51. In hierdie verband word fisiese veroudering sowel as veroudering weens mode- en smaakveranderings bedoel.

52. *Ibid.*, p.60.

53. Vivian, J., *Merchandise and inventory management in today's economy*. (*In Retail Control*. 43:9. June-July, 1975, p.23).

Hierdie kan egter as die breë doelwitte van voorraadbeheer beskou word. In meer besonderhede, met die oog op bruto winsbeheer, kan die doel van voorraadbeplanning en -beheer soos volg uiteengesit word:

- a. Die daarstelling van 'n wetenskaplike en feitelike metode om aankope te vereenvoudig.
- b. Die voorkoming van voorraadtekorte.
- c. Vermindering van moontlike verliese as gevolg van veroudering, foutiewe- of oorinkope.
- d. Identifisering van "dooie" of trae voorraad.
- e. Beskikbaarstelling van inligting aangaande goeie en snel bewegende artikels wat terselfdertyd hoë bruto winsartikels is en dus moontlikhede van bruto winsbevordering bied.
- f. Verskaffing van inligting aangaande voorraadverliese vanweë diefstal.
- g. Die bepaalbaarheid van die winsgewendheid op voorraaditems of -groepe.
- h. As belangrike bron van bestuursinligting met die oog op bestuursbesluitneming.

8.2.5.2 Vorme en vereistes van 'n voorraadbeheerstelsel

Voorraadbeheerstelsels in die kleinhandel wissel van 'n blote oppervlakkige visuele waarneming tot die fynste berekenings, met behulp van die elektroniese rekenaar.

Die aard van 'n stelsel sal grootliks afhang van die aard van die voorraad in die onderneming, die grootte van die onderneming, die finansiële vermoë van die onderneming, die verhouding van die eienaar of bestuurder ten opsigte van beheer, asook enkele kleiner faktore.

Fundamenteel is daar sekere basiese vereistes vir 'n voorraad-beheerstelsel, naamlik:

- a. 'n Voorafbepaalde voorraadvlak;
- b. Die waarneming van voorraadaktiwiteit in so'n mate dat dit in verband gebring word met hierdie voorafbepaalde voorraadvlak.

Voorraadbeheer word in die breë beheer op een van twee wyses: in monetêre waarde en in fisiese eenhede. Terwyl monetêre beheer dus dui op die vraag hoeveel, poog eenheidsbeheer om vas te stel wat aangekoop en in voorraad gehou moet word.⁵⁴ Voortvloeiend hieruit kan voorraadbeheer op drie vlakke toegepas word:

- a. Totale voorraadwaardasie gewoonlik na verwys as finansiële- of monetêre beheer.
- b. Waardasie van voorraad in belangrike afdelings of voorraad-groepe, bekend as departementele beheer.
- c. Telling en aantekening van voorraad in eenhede, genoem eenheidsbeheer.

Daar is reeds gewys op die belangrike rol wat monetêre beheer speel in die funksie van aankoopsbeplanning.⁵⁵ Alhoewel die belangrike bydrae van hierdie metode met betrekking tot bruto winsbeheer nie misken kan word nie, is hierdie metode in 'n mate onbevredigend, aangesien swak prestasies van sekere goedere in voorraad verskuil kan word deur buitengewone hoë omset- en winsprestaties van goeie artikels.⁵⁶ Die waarde van enige stelsel as 'n beplannings- en beheermedium lê opgesluit in die standaard van besonderhede wat deur die betrokke stelsel beskikbaar gestel word.

54. Duncan, D.J., en Hermanson, R.H., *op.cit.*, p.62.

55. Sien p. 138-140.

56. Vir 'n bespreking van die onderskeie voorraadbeheerstelsels kan die volgende bronne geraadpleeg word:

Bolen, W.H., *op.cit.*, p.244-263.

Duncan, D.J., en Hollander, S.C., *op.cit.*, p.352-362.

Richert, G.H., e.a., *op.cit.*, p.428-434.

Gillespie, Karen. R., en Hecht, J.C., *op.cit.*, p.215-222.

Die enigste doeltreffende metode met die oog op bruto winsbeheer, is deur middel van 'n eenheidsbeheerstelsel. Aangesien beide stelsels, naamlik monetêre en eenheidsbeheer aanvullend tot mekaar is, en die een stelsel nie die ander vervang nie, word die komplimentêre gebruik van beide stelsels dus algemeen aanbeveel.⁵⁷

8.2.5.3 Die rol van eenheidsbeheer in die proses van bruto winsbeheer

Verskeie vorms van eenheidsbeheer word in die praktyk aangetref. Bolen⁵⁸ onderskei drie basiese metodes, naamlik die visuele periodieke telling, werklike periodieke telling en die metode van deurlopende werklike telling.

a. Visuele periodieke telling. Hierdie metode behels die eenvoudigste metode van eenheidsbeheer. Daar word soms na verwys as die tweebakstelsel.⁵⁹ Twee houters met voorraad word aangehou: een in die stoorkamer en een op die verkoopvloer. Sodra laasgenoemde leeg is, word dit met die vol houer vervang, en 'n nuwe bestel.

b. Periodieke werklike tellings. Hierdie metode behels die gereelde telling van voorraad op hande, met inagneming van eenhede aangekoop gedurende die periode tussen tellings. Die gereeldheid van tellings sal grootliks bepaal word deur die aard van die voorraad. So sal kruideniersware, as gevolg van 'n relatiewe vinnige voorraadomsetsnelheid, meer gereeld getel word as ander afdelings soos hardeware, geskenke of dergelike afdelings. Voorraadtellings kan egter vooraf geskeduleer word ten einde die werkklas te verlig.

57. Bolen, W.H., *op.cit.*, p.256.

58. *Ibid.*

59. *Engels = Two-bin system.*

'n Eenvoudige berekening kan toegepas word om die eenhede verkoop vas te stel:

Aantal eenhede aan begin van periode,
 + eenhede aangekoop gedurende die periode,
 - aantal eenhede op hande,
 = eenhede verkoop gedurende die periode.

Twee nadele van hierdie metode is onmiddellik opmerklik:

1. Die finale syfer vir verkoopte eenhede dui nie net werklike verkoopte eenhede aan nie, maar sluit ook moontlike verliese van eenhede in. Die metode kan dus nie gebruik word om verliese te bepaal nie.
2. Die sisteem impliseer die gebruik van menslike arbeid en berekeninge.

Nietemin lewer hierdie metode tog 'n suksesvolle bydrae tot bruto winsbeheer, veral in afdelings met hoë volumeverkope soos kruideniersware, waar die toepassing van die metode van deurlopende werklike tellings nie sonder gesofistikeerde elektroniese data-verwerkingstelsels moontlik is nie.

c. Deurlopende werklike tellings. Hierdie metode is die mees akkurate metode en behels die verkryging van besonderhede by die punt van verkope. Tensy elektroniese inligtingversameling moontlik is, is hierdie metode slegs moontlik indien 'n faktuur voltooi word vir elke artikel wat verkoop word. Versameling van inligting geskied dan vanaf afskrifte van fakture en word sistematies in voorraadboeke of -kaarte aangeteken.

Hierdie metode word met groot sukses in die meubel-, tekstiel- en sommige spesialiteitskleinhandelondernemings aangewend.

Die werking en implimentering van hierdie vorm van 'n eenheidsbeheerstelsel behels kortliks die volgende: Eerstens is dit nodig om die totale voorraad van elke afdeling te klassifiseer en 'n numeriese kodelys op te stel. Vervolgens word hierdie kodelys voorsien aan alle toepaslike afdelings in die onderneming, byvoorbeeld die administratiewe afdeling, die ontvangsafdeling en die verkoopafdeling.

Alvorens so'n stelsel toegepas kan word, is dit nodig dat 'n algehele fisiese voorraadopname van produkklassifikasies geskied.

Die volgende stap is om alle ontvangste volgens die produkklassifikasies op 'n meesterlys aan te teken. Vervolgens word alle verkope vanaf verkoopfakture, asook terugsendings, op soortgelyke wyse op die meesterlys aangeteken.

Op hierdie wyse is dit moontlik om die voorraad op hande van elke produkklassifikasie enige tyd te bereken. Dit stel ondernemings in staat om op enige gegewe oomblik 'n steekproef te doen deur die hoeveelheid eenhede volgens die meesterlys van die eenheidsbeheerstelsel periodiek met die werklike fisiese voorraad te rekonsilieer. Sodoende kan voorraadtekorte van individuele artikels vinnig en effektief bepaal word.

Die rol van 'n eenheidsbeheerstelsel in die bekamping van voorraadverliese blyk dus duidelik uit bogenoemde.

Die uitvoering van die eenheidsbeheerstelsel word egter toenemend bemoeilik met hoë volume omset. Die gebruik van menslike arbeid vir die instandhouding van die stelsel raak dus steeds meer onprakties.

8.2.5.4 Die toenemende rol van rekenaars in voorraadbeheer

Soos reeds telkens aangetoon, het die ontwikkeling van elektroniese dataverwerkingstelsels die versameling van bestuursinligting aansienlik vergemaklik. Die steeds dalende koste van rekenaarstelsels bring die gebruik van gesofistikeerde elektroniese stelsels toenemend binne die bereik van onafhanklike kleinhandelondernemings. Daar is aanduidings dat dieselfde tegnologiese vooruitgang wat die elektroniese sakrekenaar binne die bereik van almal gebring het, nou herhaal word in die rekenaarbedryf.⁶⁰ Dit bring mee dat die rekenaar nou benut kan word in afdelings wat voorheen as onekonomies beskou is.

Daar is reeds gewys op die toenemende gebruik van "optiese karakter-waarnemingstelsels"⁶¹ of "aftas-rekenaars."⁶² Custer⁶³ wys op die algemene gebruik van hierdie gesofistikeerde stelsels in die Verenigde State van Amerika en verklaar terselfdertyd dat die stelsel in Brittanje nog in 'n stadium van ontwikkeling is. In Suid-Afrika word stelsels van hierdie aard ook nog op klein skaal gebruik. Weens die relatiewe hoë koste van die sisteem, sal dit vir 'n geruime tydperk steeds buite die bereik van verskeie onafhanklike kleinhandelondernemings wees.

Weens die ontwikkeling van rekenaarburo's in sentrale gebiede regoor die land, en die verhuring van beskikbare kapasiteit deur genoemde buro's aan kleinhandelondernemings, word rekenaardienste in die jongste tyd binne die bereik van kleiner ondernemings geplaas. Die koms van die elektroniese kasregister het die inskakeling van elektroniese toerusting met die oog op gesofistikeerde inligtingversameling 'n werklikheid gemaak. Deur die

60. *Powel, D., An involvement with inventory. The scope for the computer. (In Retail and Distribution Management. 5:4. July/August, 1977, p.37).*

61. *Engels = Optical character recognition.*

62. *Sien p. 206.*

63. *Custer, J., An effective system of merchandise control. (In Retail and Distribution Management. 6:5. September/October, 1978, p.60).*

inskakeling van dataverwerkingstoerusting by kasregisters, is dit moontlik om 'n magdom van inligting op pons- of magnetiese bande te versamel. Deur die laasgenoemde deur sentrale rekenaars te laat verwerk, kan doeltreffende bestuursinligting op 'n gereelde grondslag bekom word. Verskeie soortgelyke stelsels word reeds met groot sukses in die buiteland toegepas.⁶⁴

8.3 SAMEVATTING

Uit die afdeling het dit duidelik geblyk dat bruto wins, soos verskeie ander aspekte, 'n integrale deel vorm van die bestuursproses. Die aard van bruto wins, as bestuursvraagstuk, leen hom dan ook ideaal tot die toepassing van doelwitbestuur, 'n konsep wat reeds vir baie dekades met groot welslae in ondernemings toegepas word.

Dit beteken dat bruto wins, soos ander belangrike aspekte, byvoorbeeld omset, bedryfskoste en die finansiële posisie van die onderneming, deel kan vorm van die proses van beplanning, organisasie, aktivering en motivering, beheer, evaluering en regstelling van negatiewe afwykings. Kortliks: bruto wins kan bestuur word.

Doeltreffende dog eenvoudige bestuursinligtingstelsels vorm egter 'n noodsaaklike basis vir die suksesvolle toepassing van bestuursbeginsels in kleinhandelondernemings. Met die oog hierop word sekere minimum vereistes gestel aan die bestuursinligting wat deur kleinhandelondernemings versamel word. Aspekte soos afdelingsverdeling, bepaling van die teoretiese bruto wins, berekening van die teoretiese eindvoorraad, begroting van toekomstige bruto winsprestasies, asook periodieke evaluering, gepaard met regstellende maatreëls, en 'n doeltreffende voorraadbeheerstelsel, aan die hand van eenheidsbeheer, vorm dus die basis vir doeltreffende bruto winsbeheer binne die raamwerk van doelwitbestuur.

64. Anon. *Stepping up gross profits. A computer assisted system.* (In *Retail and Distribution Management*. 7:1. January/February, 1979, p.31). Volgens hierdie artikel word 'n stelsel bekend as HOPE met groot welslae in meer as 850 Amerikaanse kleinhandelondernemings asook in kruideniersondernemings in Kanada, Swede, Nederland, Finland, Frankryk en België toegepas. Die koste van so 'n stelsel beloop ongeveer R150 per maand (Suid-Afrikaanse monetêre waarde), terwyl 'n aanvanklike belegging van ongeveer R120 vereis word om die stelsel te implimenteer.

HOOFSTUK 9

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

9.1 SAMEVATTING

In die studie is gepoog om vas te stel watter rol die realisering van 'n toepaslike bruto wins in die bestuur van 'n kleinhandelonderneming speel.

Ten einde egter 'n objektiewe opinie te lug oor wat as "toepaslike" bruto wins beskou behoort te word, was dit nodig om 'n ontleding te maak van die verskillende sienings, omskrywings en terminologiese betekenisse wat aan die begrip geheg word. Hieruit het dit duidelik geblyk dat daar ten spyte van die skynbaar eenvoudige betekenis wat aan die begrip bruto wins geheg word, dit tog gepaard gaan met 'n magdom van foutiewe opvattinge. Laasgenoemde kan hoofsaaklik toegeskryf word aan die groot aantal uiteenlopende vertolkings van die betekenisse wat aan die term geheg word. Daar word dus in die eerste afdeling gepoog om die term bruto wins van ander verwarrende terme te onderskei en betekenis daaraan te gee.

Na aanleiding van 'n studie van die terminologiese betekenis en begripsomskrywing kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat 'n toepaslike bruto wins soos volg omskryf kan word: 'n Toepaslike bruto wins is die uiteindelijke werklike bruto wins wat 'n kleinhandelonderneming kan realiseer met inagneming van al die faktore wat bruto wins bepaal, asook redelike voorsiening vir faktore wat bruto wins nadelig kan beïnvloed.

Ten einde bestuur, of eienaars van kleinhandelondernemings, in staat te stel om die teoretiese realiseerbare bruto winsmarges van alle afdelings, asook die onderneming as 'n geheel, te bepaal, is dit noodsaaklik dat kennis gedra sal word van die faktore wat bruto

wins bepaal. 'n Ontleding van enkele van die belangrikste faktore was dus noodsaaklik.

Hieruit het dit duidelik geblyk dat die prysbeleid die primêre faktor is wat die bruto wins van 'n kleinhandelonderneming bepaal. Verskeie vorms van prysbeleid word aangetref, wat op hulle beurt weer deur verskeie interne sowel as eksterne faktore beïnvloed word.

Terwyl prysbeleid betrekking het op die verkoopprys van aangebode produkte, speel die aankooprys (kosprys) van die betrokke produkte 'n ewe belangrike rol in die bepaling van die teoretiese bruto wins. Die kosprys is egter grootliks die resultaat van prysbedinging. Vervolgens is kortliks aandag gegee aan die bronne van voorraadvoorsiening, terwyl verskeie aspekte van onderhandelings meer breedvoerig bespreek is. Hieruit het dit dan ook toenemend duidelik geraak dat korting nie noodwendig vanselfsprekend deel van die koopvooreenoms is nie, maar dikwels die resultaat van onderhandeling met leweransiers is.

Die studie het ook aangedui dat benewens kospryse en verkooppriese, aspekte soos die produkmengsel, optimale benutting van verkoopruimte, wetenskaplik korrekte produkaanbieding, en plasing van voorraad, ewe belangrike bydraes tot die maksimalisering van bruto wins lewer. Uit die studie het dit ook duidelik geword dat daar 'n direkte verband is tussen die voorraadomsetsnelheid van voorraad en die realiseerbare bruto winsmarge daarvan.

Die metode van voorraadwaardering kan 'n belangrike rol speel in die bepaling van bruto wins. Gevolglik is enkele metodes van voorraadwaardering bespreek.

Uit 'n studie van hierdie afdeling raak dit toenemend duidelik dat die kleinhandelaar te kampe het met 'n groot aantal gekompliseerde faktore wat die teoretiese bruto wins van kleinhandelsondernemings bepaal en waarmee deeglik rekening gehou moet word.

Soos egter reeds in die eerste afdeling aangetoon is, is daar 'n verskil tussen die teoretiese beplande bruto wins na inagneming van al die bepalende faktore, en die uiteindelijke gerealiseerde bruto wins. Hierdie verskil is te wyte aan 'n groot aantal faktore wat bruto wins nadelig beïnvloed, en waaroor kleinhandelaars relatief min direkte beheer het. Daar is dus in die studie duidelik onderskei tussen faktore wat bruto wins bepaal, en faktore wat bruto wins nadelig beïnvloed.

'n Studie van die laasgenoemde het aangetoon dat hierdie ongunstige faktore in twee breë kategorieë verdeel kan word, naamlik algemene tekorte, wat kontant- en voorraadverliese, toeskryfbaar aan menslike foute, breekskade en ander dergelike tekorte behels, en winkeldiefstal, wat interne en eksterne diefstal behels.

Met betrekking tot algemene tekorte het dit spoedig duidelik geblyk dat onoordeelkundige aankope bruto wins nadelig kan beïnvloed. Oordeelkundige aankope behels die aankoop van die regte kwaliteit voorraad in die regte hoeveelheid teen die regte prys en op die regte tyd. Die doeltreffende funksionering van die aankoopfunksie vereis dus die formulering van 'n toepaslike aankoopbeleid, asook die formulering van aankoopsdoelwitte.

Ten einde verliese weens oorbevoorrading te voorkom, is dit van groot belang dat aankoopsbeplanning in verhouding tot verwagte begrote omset sal geskied, met inagneming van faktore soos die voorraad op hande, die beplande voorraadomsetsnelheid en begrote bruto winsmarges.

Op hierdie wyse kan die bedrag beskikbaar vir aankope bereken word. Deur 'n monetêre aankoopsbegroting te koppel aan eenheidsvoorraadbeheer, word verseker dat die regte hoeveelheid voorraad aangekoop word.

Die neem van oordeelkundige aankoopsbesluite verg die raadpleging en inagneming van interne sowel as eksterne bronne van aan-

koopsinligting. In hierdie verband beskik kleinhandelsondernemings oor 'n groot bron van inligting wat met vrug aangewend kan word.

Die studie het verder aan die lig gebring dat die ontvangs- en versendingsafdeling geweldig vatbaar vir foute en verliese is. In hierdie verband het veral groter kleinhandelsondernemings, wat oor 'n gesentraliseerde ontvangsafdeling beskik, 'n voordeel bo kleiner ondernemings, wat dikwels verplig is om voorraad by die "voorkeur" te ontvang.

Foute en voorraadverliese kan in 'n groot mate verminder word deur die implimentering van doeltreffende ontvangs- en nasienprosedures, ten einde die ontvangs van beide die regte kwantiteit en kwaliteit voorraad te verseker.

Voorraad is vanaf versending deur die leweransier tot ontvangs deur die verbruiker aan 'n groot mate van beweging, wat eweneens tot verliese en breekskade lei, onderworpe. Beweging moet dus sorgvuldig beplan word terwyl onnodige beweging sover moontlik vermy behoort te word.

Prysetiketteringstandaarde en -prosedures is van die grootste belang in die voorkoming van voorraadverliese. Verskeie aspekte van prysetikettering is gevolglik in afdeling C behandel.

Foute en breekskade kom algemeen voor in voorraadstoorkamers en verg spesiale voorsorgmaatreëls ten einde genoemde verliese tot 'n minimum te beperk. Daar is ook kortliks gewys op die rol van verpakking in die voorkoming van voorraadverliese.

Onakkurate voorraadopnames kan 'n ernstige nadelige invloed op die bruto wins van 'n onderneming uitoefen. Dit vereis dus deeglike voorbereiding, beplanning en organisasie van voorraadopnames.

Verskeie vorms van administratiewe foute (soos foute op krediteurs- en debiteursfakture, of rekeninge, onttrekkings en voorraad vir eie gebruik, asook versuim om bedryfskoste aan te teken) lei tot algemene tekorte.

Benewens die ontvangs- en versendingsafdeling, kan kasregisters en betaalpunte as die kwesbaarste punte in 'n kleinhandelonderneming beskou word. Verskeie vorms van foute en verliese word by hierdie punte aangetref. Dit stel hoë eise aan bestuur met betrekking tot die implimentering van bekampingsmaatreëls.

Uit die studie het dit ook duidelik geblyk dat buitengewoon hoë aankope deur personeel teen personeelaankoopvoordele, asook 'n uitermate liberale kortingsbeleid, 'n ernstige, nadelige uitwerking op die bruto wins van 'n onderneming het.

Verskeie politiese, ekonomiese en sosiale faktore het bygedra tot 'n sogenaamde "sekuriteitsklimaat" wat daagliks in Suid-Afrika in omvang toeneem. Voorts is daar toenemende tekens van misdaad, geweld en bedrog. Hierdie toestande het onwillekeurig aanleiding gegee tot 'n studie van winkeldiefstal. Aandag is gegee aan faktore wat diefstal bevorder, die omvang daarvan, asook tekens van vermoedelike diefstal.

Die studie het voorts ook aan die lig gebring dat daar duidelik onderskeid getref kan word tussen interne winkeldiefstal, wat grootliks deur personeel gepleeg word, en eksterne diefstal, wat grootliks deur klante gepleeg word.

'n Studie van beskikbare bronne en statistiek het dan ook aangetoon dat personeeldiefstal die grootste persentasie van totale winkeldiefstal verteenwoordig. Hierbenewens is personeeldiefstal moeiliker om te bekamp as winkeldiefstal om redes soos die gemak waarmee dit gepleeg kan word, die onwilligheid van personeel om mekaar te verklap, die groot aantal afdelings waarin dit gepleeg kan word en verskeie ander redes.

Om hierdie rede is aandag gegee aan die faktore wat personeeldiefstal bevorder, die metodes, asook die afdelings waar dit voorkom. Hieruit blyk dit dat personeeldiefstal in verskeie afdelings van 'n kleinhandelonderneming voorkom, soos onder andere by kasregisters en betaalpunte, die ontvangs- en versendingsafdelings, op die verkoopvloer, by spesiale diensafdelings, in stoorkamers en verstelkamers, deur middel van personeelaankope, afval- en rommelverwydering en op verskeie ander gebiede. Administratiewe bedrog word ook deur personeel gepleeg, dikwels in ruil vir gunsone.

Eksterne diefstal deur klante speel egter in baie kleinhandelsondernemings 'n ewe belangrike rol. Met die oog op bekampingsmaatreëls is dit belangrik dat kleinhandelaars kennis sal dra van die tipiese kenmerke, gewoontes, taktiek, metodes en afdelings van klantediefstal. Dit is ook belangrik om kennis te dra van die hulpmiddels wat aangewend word tydens klantediefstal.

Alhoewel 'n studie van die demografiese eienskappe van winkeldiewe geen betekenisvolle oplossing vir die identifisering van winkeldiewe bied nie, kan daar nietemin enkele afleidings gemaak word wat van waarde kan wees in die beplanning en implimentering van bekampingsmaatreëls. Met die oog op die laasgenoemde word gevolglik ook aandag geskenk aan enkele bykomende aspekte van winkeldiefstal, byvoorbeeld die tye wanneer winkeldiefstal plaasvind, die kenmerke van produkte wat veral blootgestel is aan winkeldiefstal asook enkele bykomende maatreëls ter bekamping van eksterne diefstal.

Hierdie relatiewe afhanklikheid van bruto wins van interne en eksterne faktore, sommige totaal buite die beheer van bestuur, asook die belangrike rol wat bruto wins speel in die kontinuïteit van kleinhandelondernemings, bring mee dat bruto wins, soos ander belangrike aspekte van 'n kleinhandelonderneming, deur bestuur beheer moet word.

Die aard van bruto wins as bestuursvraagstuk leen dit dan ook ideaal tot onderwerping aan die proses van doelwitbestuur. Dit impliseer dat bestuur of eienaars bruto winsdoelwitte kan stel en deur middel van die proses van doelwitbestuur kan beplan, organiseer, voorraad en toerusting aktiveer en mense motiveer en terselfdertyd bruto wins beheer deur op 'n gereelde grondslag prestasies te evalueer en korrektiewe maatreëls te implimenteer. Die bereiking van bruto winsdoelwitte is dus gekoppel aan spesifieke aksieprogramme waarby alle betrokke personeel in die onderneming betrek word. Die doelwitte op sigself kan dien as geweldige motivering vir personeel om steeds beter te presteer.

Met die oog op doeltreffende beplanning is die versameling van tydige, tersaaklike bestuursinligting van kardinale belang. In hierdie opsig is afdelingsverdeling noodsaaklik. 'n Magdom van voordele spruit uit logiese en sistematiese afdelingsverdeling. Die belangrikste hiervan is sonder twyfel die feit dat bruto wins op hierdie wyse per afdeling beplan en begroot, beoordeel en beheer kan word. Voorraadverliese en ander vorms van lekkasies kan op 'n departementele grondslag geïdentifiseer word, wat groot tydsbesparing in die hand werk, deurdat suksesvolle afdellngs nie aan die proses van evaluering en periodieke beoordeling en korrektiewe aksies blootgestel hoef te word nie.

'n Verdere onontbeerlike vorm van bestuursinligting in die beplanning en beheer van bruto wins, is die bepaling van die teoretiese bruto wins per afdeling, sowel as vir die onderneming in die geheel. Verskeie metodes kan aangewend word om die teoretiese bruto wins te bepaal.

Begrotingsbeheer vervul 'n belangrike funksie in die bestuursproses van kleinhandelsondernemings, veral ook met betrekking tot bruto winsbeheer. Dit dien as instrument van beplanning, aangesien bruto wins begroot kan word; dit speel 'n belangrike rol in die organisering van "produksiefaktore" met die oog op die

bereiking van die bruto winsdoelwit; dit dien as motiverings-instrument vir personeel, aangesien prestasies op gereelde grondslag geëvalueer en beoordeel kan word en ten slotte dien dit as beheerinstrument. Met behulp van begrotings word bestuur in staat gestel om op 'n gereelde grondslag beplande bruto winsprestasies met werklike resultate te vergelyk, afwykings te bepaal, korrektiewe maatreëls te neem en aksieprogramme op te stel met die oog op die bereiking van die bruto winsdoelwit. Op hierdie wyse kom die proses van doelwitbestuur met betrekking tot bruto wins tot uiting.

Met die oog op doeltreffende bruto winsbeheer vervul voorraadbeheer, benewens die inligtingstelsels reeds gemeld, 'n uiters belangrike rol. Alhoewel alle vorms van voorraadbeheer 'n bydrae tot bruto winsbevordering lewer, is dit veral eenheidsbeheer wat met groot vrug in die proses van bruto winsbeheer aangewend kan word. Hierdie stelsel stel ondernemings onder andere in staat om periodiek teoretiese voorraadvlakke met werklike fisiese voorraadvlakke, volgens 'n voorraadtelling te vergelyk, en op hierdie wyse voorraadtekorte te bepaal.

Ten spyte van die belangrike rol wat eenheidsbeheer in die proses van bruto winsbeheer speel, word die praktiese uitvoering van hierdie stelsel toenemend bemoeilik weens die hoë volume omset van ondernemings. Die aanwending van menslike arbeid vir die instandhouding van die stelsel raak dus steeds meer onprakties.

Dit het dan ook aanleiding gegee tot die toenemende rol van rekenaars, nie slegs in voorraadbeheer nie, maar selfs in bruto winsbeheer. Die ontwikkeling van gesofistikeerde elektroniese dataverwerkingstelsels het die versameling van bestuursinligting aansienlik vergemaklik. Terselfdertyd bring die steeds dalende koste van rekenaarstelsels die gebruik van hierdie gesofistikeerde stelsels toenemend binne die bereik van kleiner ondernemings.

Die ontwikkeling van rekenaarburo's in sentrale gebiede, en die verhuring van beskikbare kapasiteit aan kleinhandelondernemings, plaas rekenaardienste huidig binne die bereik van kleiner ondernemings. Die koms van elektroniese kasregisters het die weg gebaan vir inskakeling van elektroniese toerusting met die oog op gesofistikeerde inligtingversameling.

9.2 GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

Uit 'n studie van hierdie aard is dit onvermydelik dat daar tot 'n aantal belangrike gevolgtrekkings geraak sal word. Kortliks kan hierdie gevolgtrekkings puntsgewys soos volg uiteengesit word:

9.2.1 Bruto wins is meer as bloot 'n rekeningkundige term

Uit die studie het dit toenemend duidelik geblyk dat die siening wat tradisioneel gehandhaaf is, veral deur kleiner onafhanklike kleinhandelondernemings, dat bruto wins bloot deel van die handelsrekening (of soos huidig bekend die inkomstestaat) is, 'n verouderde siening is en nie meer geld nie.

Inteendeel, bruto wins is meer as die meeste aspekte wat deel vorm van die finansiële state van 'n kleinhandelonderneming, 'n kenobjek van die Bedryfseconomie. Bruto wins is dus nie slegs 'n rekeningkundige aspek nie, maar veel meer as dit - 'n aspek wat net soos ander bedryfsekonomiese aspekte - deel vorm van die totale bestuursproses. Dit impliseer dat bruto wins inderdaad bestuur kan word en 'n inherente deel vorm van die proses van beplanning, organisering, motivering, beheer en evaluering. Rädcl en Reynders¹ sien dit soos volg: "Alle verskynsels binne of buite die bedryf wat invloed op die verlaging van die koste of op die verhoging van die inkomste kan uitoefen, en waaroor die bestuur beheer het, is bedryfsekonomiese vraagstukke en vorm deel van die kenobjek van die Bedryfseconomie."

1. Rädcl, F.E., en Reynders, H.J.J., *op.cit.*, p.5.

Feit is egter dat weinig kleinhandelaars bruto wins as sulks sien en benader.

9.2.2 Belangrikheid van bruto wins

Uit die teks het die belangrikheid van bruto wins as bestuursvraagstuk telkens na vore gekom. By nadere ondersoek van die skynbaar eenvoudige term bruto wins, het dit toenemend duidelik geword dat bruto wins deur 'n magdom interne en eksterne faktore beïnvloed word. Terwyl dit aanvanklik nie die geval is nie, raak dit later toenemend duidelik dat enige faktor wat omset beïnvloed, uiteindelik ook bruto wins beïnvloed. Dieselfde argument geld vir aankope en dus ook koste van verkope.

In die lig hiervan en die geweldige aantal faktore wat bruto wins bepaal en beïnvloed, kan die gevolgtrekking gemaak word dat bruto wins sonder twyfel een van die belangrikste aspekte van die inhoud van 'n inkomstestaat van 'n kleinhandelonderneming is. Die belangrikheid setel onder andere in die kompleksiteit van bruto winsbeheer.

9.2.3 Bruto wins oefen 'n belangrike invloed uit op die interne en eksterne omgewing van die onderneming

Bruto wins word nie alleen beïnvloed deur 'n magdom interne en eksterne faktore nie, maar oefen self 'n belangrike invloed op die interne en eksterne omgewing van die onderneming uit.

Aan die hand van die sisteembenadering sou dit moontlik wees om te bepaal dat bruto wins verskeie interne en eksterne sisteme van die onderneming beïnvloed. So kan byvoorbeeld aangevoer word dat personeel se gedragspatrone binne (en selfs buite) die onderneming deur bruto wins beïnvloed kan word. Metodes, tegnieke, standaarde, gewoontes en verskeie aspekte van personeel-optrede word deur bruto wins beïnvloed. Indien die bruto wins van 'n kleinhandelonderneming verbeter, kan die salarisse van personeel moontlik verhoog word. So'n stap kan hulle lewenstandaard verbeter en dus gedragspatrone beïnvloed.

Dit is ook moontlik om te aanvaar dat bruto wins die gedrag van bestuur en bestuursisteme binne die onderneming kan beïnvloed. So kan bruto wins 'n wesenlike invloed op die inligtingsisteme binne die onderneming uitoefen.

In die lig van die noodsaaklikheid van die realisering van 'n toepaslike bruto wins, met die oog op die kontinuïteit van die onderneming, kan verder aangevoer word dat bruto wins 'n belangrike invloed op die winsgewendheid en dus die voortbestaan van die onderneming kan uitoefen. Verskeie aspekte binne die onderneming soos die prysbeleid, aankoopbeleid en ander kan deur bruto wins beïnvloed word, wat weer 'n invloed op die onderneming kan uitoefen.

Dit is voorts moontlik om te aanvaar dat bruto wins ook 'n invloed op die eksterne omgewing van die onderneming kan uitoefen. Sou alle kleinhandelsondernemings in Suid-Afrika daarin kon slaag om hulle realiseerbare bruto wins met 2 persent te verbeter, sou dit in die lig van die jongste beskikbare kleinhandelsverkope² van R11,563,8 miljoen 'n toename in winsgewendheid van ongeveer R231,3 miljoen impliseer.

So 'n verbetering in winsgewendheid sou nie alleen 'n redelike invloed op die land se ekonomie hê nie, maar hou ook sekere belastingimplikasies in, aangesien dit die belasbare inkomste van die ondernemings verhoog. Personeelvergoeding kan, soos aangetoon, verhoog word wat weer 'n invloed op personeel se belasbare inkome kan uitoefen. Hierbenewens kan die verbeterde winsgewendheid daartoe aanleiding gee dat die voordeel in die vorm van prysvermindering aan die verbruikers of klante "deurgegee" word, wat weer laasgenoemde se finansiële posisie kan beïnvloed.

2. Departement van Statistiek. *Statistiese nuusberig*.
p. 13,15. Julie 1979, p.2.

Aspekte wat direk verband hou met die bruto wins van 'n onderneming, soos die prys- of aankoopbeleid, kan die posisie van mededingers of leweransiers beïnvloed, soos in die bespreking van die betrokke aspekte aangetoon is.

Ten slotte is dit ook moontlik om te aanvaar dat interne sowel as eksterne winkeldiefstal, wat bruto wins nadelig beïnvloed, ook die wetlike en psigologiese omgewing van die onderneming kan beïnvloed.

Daar kan inderdaad talle ander voorbeelde aangedui word van sisteme wat deur bruto wins beïnvloed word. Hierdie aspek behels egter 'n studie van sy eie en kan nie binne die bestek van hierdie studie behandel word nie.

9.2.4 Bruto wins is 'n komplekse begrip

Na aanleiding van die studie het dit duidelik geblyk dat die begrip bruto wins 'n veel meer komplekse begrip is as wat dit oppervlakkig skyn te wees. Dit is die resultaat van die interaksie van 'n groot aantal faktore; baie totaal buite die beheer van bestuur.

Dit bring mee dat bruto wins in 'n veel groter mate die onderwerp van studie behoort te wees, nie slegs op kleinhandelsvlak nie, maar reeds op skolastiese en universitêre vlak.

9.2.5 Bruto wins moet beheer en beplan word

In die lig van die voorgaande behoort dit nou duidelik te blyk dat bruto wins nie bloot as 'n rekeningkundige term beskou moet word nie, maar eerder as die hart, die lewensbloed van die onderneming. Telkens is daarop gewys dat die realisering van 'n toepaslike bruto wins noodsaaklik is vir die kontinuïteit van die onderneming.

In die lig hiervan is dit dus noodsaaklik dat bruto wins aan die normale funksies van die bestuursproses onderwerp moet word - dit moet dus blootgestel word aan die voortdurende proses van meting, evaluering en beheer.

Dit vereis 'n totale nuwe benadering by verskeie kleinhandelsondernemings tot die begrip bruto wins.

Bestuur en eienaars van kleinhandelondernemings moet aanvaar dat hulle hul in 'n omgewing bevind wat blootgestel is aan voortdurende veranderende omstandighede en tegnieke. Met die oog op doeltreffende bruto winsbeheer moet hulle dus op hoogte bly met die jongste metodes, tegnieke en hulpmiddels wat in die proses aangewend kan word. Bestaande stelsels en sisteme behoort dus gereeld by veranderende omstandighede aangepas te kan word.

BYLAAG 1

DATE	INVOICE NO	PAGE
29/03/79	9668	1

INVOICE

CUSTOMER NO	ZONE	ORDER NO
EBCAS	1	10118

E2015/M APR PRO

DESCRIPTION	PACK & SIZE	PRODUCT NUMBER	SUBSTITUTE	QTY	PRICE	ADD	AMOUNT	UNIT COST	RETAIL GUIDE	GROSS PROFIT %	RETAIL VALUE	GROSS PROFIT
E/READY BATT-TRANS-	PM 9	50 94002		2	30.25	4.50	63.22	0.632	0.750	15.73	75.00	11.76
E/READY BATT-TRANS-	PM10	30 94003		3	41.74	4.50	130.85	1.453	1.650	11.94	148.50	17.65
BELLS LEMON CRM BISC-	200G	24 94004		3	5.82	4.50	18.25	0.253	0.290	12.76	20.88	2.63
LAXADOR TABLETS	10'S	36 94005		1	5.33	4.50	5.57	0.154	0.190	18.95	6.84	1.27
PFKATOX P	250G	12 94007		1	10.10	4.50	10.55	0.879	0.980	10.31	11.76	1.21
GOLD CROSS CON/MILK	397G	48 94008		40	18.97	4.50	792.95	0.412	0.420	1.90	806.40	13.45
WHITE RICE	500G	40 94009		2	13.48	4.50	28.17	0.352	0.390	9.74	31.20	3.03
RICE BROWN	500G	40 94010		3	13.48	4.50	42.26	0.352	0.390	9.74	46.80	4.54
WHITE RICE	1KG	20 94011		2	13.79	4.50	28.82	0.720	0.830	13.25	33.20	4.38
BROWN RICE	1KG	20 94013		2	14.09	4.50	29.45	0.736	0.830	11.33	33.20	3.75
FRESH SOAP PINK	300G	60 94018		2	18.38	4.50	38.41	0.320	0.420	23.81	50.40	11.99
SCOURING PWD PL	800G	30 94023		2	7.35	4.50	15.36	0.256	0.290	11.72	17.40	2.04
MIX VEGETABLES	420G	24 94035		2	5.15	4.50	10.76	0.224	0.260	13.85	12.48	1.72
BAKED BEANS	410G	24 94036		2	6.22	4.50	13.00	0.270	0.290	6.90	13.92	0.92
S/CORN C/STYLE	425G	24 94042		1	5.44	4.50	5.68	0.236	0.260	9.23	6.24	0.56
STEFLWOOL LGE	200	48 94043		1	15.42	4.50	16.11	0.335	0.450	25.58	21.60	5.49
PL POT SCOURERS	3'	100 94045		1	17.68	4.50	18.48	0.184	0.270	31.85	27.00	8.52
BRASS SCOURERS	100	94046		1	17.68	4.50	18.48	0.184	0.260	29.23	26.00	7.52
P/HOSE MISTY MEO	12	94070		2	3.71	4.50	7.75	0.322	0.390	17.44	9.36	1.61
P/HOSE MISTY LGE	12	94071		3	3.71	4.50	11.63	0.323	0.390	17.18	14.04	2.41
P/HOSE MISTY XL	12	94072		3	3.71	4.50	11.63	0.323	0.390	17.18	14.04	2.41
P/HOSE SMOKY LGE	12	94075		2	3.71	4.50	7.75	0.322	0.390	17.44	9.36	1.61
P/HOSE SMOKY XL	12	94076		2	3.71	4.50	7.75	0.322	0.390	17.44	9.36	1.61
JELLY S/BERRY	100	60 94082		1	5.64	4.50	5.89	0.098	0.120	18.33	7.20	1.31
JELLY ORANGE	100	60 94084		1	5.64	4.50	5.89	0.098	0.120	18.33	7.20	1.31
WHITE PEPPER	50	48 94088		1	17.37	4.50	18.15	0.378	0.490	22.86	23.52	5.37
KLIM	500	24 94091		1	32.83	4.50	34.31	1.429	1.550	7.81	37.20	2.89
KLIM	2K	6 94093		1	30.15	4.50	31.51	5.251	6.270	16.25	37.62	6.11
CUSHY T/ROLLS ASST	1'	48 94094		3	7.60	4.50	23.83	0.165	0.190	13.16	27.36	3.53
FRIDO BALLS MARBLE	12	94095		4	5.72	4.50	23.91	0.498	0.590	15.59	28.32	4.41
EGGS PREPACK LARGE	360	94098		1	15.91	4.50	16.63	0.046	0.580	92.07	208.80	192.17
*** DEPT PROM TOTALS ***							1,493.00			18.07	1,822.20	329.20
TOTAL							1,493.00	TOTALS		18.07	1,822.20	329.20

BIBLIOGRAFIE

A. BOEKE

ANDERSON, D.R., en SCHMIDT, L.A., Practical controller-ship. Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1961.

ANON. Signposts to Success. National Economic Development Office, London, 1973.

ANON. Watch out for that thief. National Retail Merchants Association, New York, 1969.

ASTOR, S.D., Loss prevention: Controls and concepts. Security World Publishing Co., Inc., Los Angeles, 1978.

BARKER, CLARE.W., ANDERSON, IRA. D., en BUTTERWORTH, J.D., Principles of retailing. McGraw-Hill Book Co., U.S.A., 1956.

BODLE, YVONNE. G., en COREY, J.A., Retail selling. McGraw-Hill Book Co., New York, 1972.

BOLEN, W.H., Contemporary retailing. Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1978.

CHISHOLM, R.F., The darlings. The mystique of the Supermarket. Chain Store Publishing Corporation, New York, 1970.

CILLIERS, J.A., Inleiding tot ontleding en vertolking van finansiële state. J.L. van Schaik Beperk, Pretoria, 1976.

COHEN, H., The crime that no one talks about. Progressive Grocer Co., New York, 1974.

CURTIS, B., Security control: External theft. Chain Store Age Books, New York, 1976.

CURTIS, B., Security control. Internal theft. Chain Store Publishing Corporation, New York, 1973.

- DUNCAN, D.J., en HERMANSON, R.G., Retailing. Modern concepts and practices. Learning Systems Co., Illinois, 1970.
- DUNCAN, D.J., en HOLLANDER, S.C., Modern retailing management. Basic concepts and principles. Richard. D. Irwin, Inc., Illinois, 1977.
- DUNCAN, D.J., PHILLIPS, C.F., en HOLLANDER, S.C., Modern retailing management. Basic concepts and practices. Richard D. Irwin, Inc., Illinois, 1972.
- DYER, L.W., Merchandising - in action. American Can Company, New York, 1972.
- EILON, S., On the corporate ethos. Foundation for Business Responsibilities, London, 1973.
- FOULKE, R.A., Practical financial statement analysis. McGraw-Hill Book Co., New York, 1968.
- GILLESPIE, KAREN. R., en HECHT, J.C., Retail business management. Second edition. McGraw-Hill Book Co., U.S.A., 1977.
- HAVENGA, J.J.D., Retailing: Competition and trade practices. A.W. Sijthoff-Leiden, 1973.
- HAZEL, A.C., en REID, A.S., Managing the survival of smaller companies. Business Books Limited, London, 1977.
- HELFANT, S., en JUDELLE, BEATRICE., Management manual for independent stores. National Retail Merchants Association, New York, 1969.
- HOWARD, J.A., Marketing management. Richard. D. Irwin, Inc., Illinois, 1966.
- KAUFMANN, A.C., Combating shoplifting. National Retail Merchants Association, New York, 1974.
- LASSER, J.K., Business management handbook. McGraw-Hill Book Co., New York, 1968.

- LOEN, R.O., Manage more by doing less. McGraw-Hill Book Co., New York, 1971.
- MACFARLANE, W.N., Principles of small business management. McGraw-Hill Book Co., New York, 1977.
- MARQUARDT, R.A., MAKENS, J.C., en ROE, G., Retail management. Satisfaction of consumer needs. The Dryden Press, Hinsdale, Illinois, 1975.
- MILLS, K.H., en PAUL, JUDITH. E., Successful retail sales. Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1979.
- NOVAK, A.N., Store planning and design. Lebhar-Friedman Books, New York, 1977.
- PEAK, H.S., en PEAK, ELLEN. F., Supermarket merchandising and management. Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1977.
- PETROF, J.V., CARUSONE, P.S., en McDAVID, J.E., Small business management: Concepts and techniques for improving decisions. McGraw-Hill, New York, 1972.
- PHILPOTT, W.J., Retailing made simple. W.H. Allen, London, 1977.
- PICKLE, H.B., en ABRAHAMSON, R.L., Small business management. John Wiley and Sons, Inc., New York, 1976.
- PINTEL, G., en DIAMOND, J., Retailing. Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1977.
- POINTERS ON PERISHABLES. Progressive Grocer, New York, 1973.
- RÄDEL, F., en REYNDERS, H.J.J., Inleiding tot die Bedryfs-
ekonomie. Van Schaik Beperk, Pretoria, 1967.
- REYNDERS, H.J.J., Finansiële bestuur. Van Schaik, Pretoria, 1971.

RICHERT, G.H., e.a., Retailing principles and practices. Sixth edition. McGraw-Hill Book Company, New York, 1974.

RUNGE, P., The role of profit. Foundation for Business Responsibilities, London.

SCHUMANN, C.G.W., FRANZSEN, D.G., en DE KOCK, G.,
Ekonomie. 'n Inleidende studie. Universiteits Uit-
gewers en Boekhandelaars (Edms) Bpk., Stellenbosch, 1957.

STEENKAMP, W.F.J., Ekonomiesoordeboek. Butterworth en
Kie (S.A.) (Edms) Bpk., Durban, 1976.

STEGALL, D.P., STEINMETZ, L.L., en KLINE, J.B., Mana-
ging the small business. Richard.D. Irwin, Inc.,
Illinois, 1976.

STEINHOFF, D., Small business management fundamentals.
McGraw-Hill Book Co., New York, 1978.

STONIER, A.W., en HAGUE, D.C., A textbook of economic
theory. Longmans, Green and Co. Ltd., London, 1964.

TATE, C.E., e.a., Successful small business management.
Business Publications, Inc., Dallas, 1978.

TERRY, G., en HERMANSON, R.H., Principles of management.
Richard.D. Irwin, Inc., Illinois, 1974.

TUCKER, K.A., en YARNEY, B.S., Economics of retailing.
Penguin Books Ltd., Middlesex, 1973.

VANDER EYCKEN, H., Distributiemarges begripsanalyse.
Belgisch Comité voor de Distributie, Brussel, 1978.

VAN JAARSVELD, S.R., e.a., Suid-Afrikaanse handelsreg.
Lex Patria, Johannesburg, 1978.

B. TYDSKRIFTE, ARTIKELS, VERSLAE EN ONGEPUBLISEERDE WERKE

ADVIESBURO VIR KLEIN SAKEONDERNEMINGS. Vertroulike verslag no. A.20. Potchefstroom, 1972.

ANON. Birthday money: you pay it out. (In Progressive Grocer. 55:3. March, 1978).

ANON. Cash registers - the electronics are moving in. (In Supermarket & Retailer. 23:1. January, 1976).

ANON. Dit is weer tyd vir voorraadopname. Instituut vir Kleinhandelaars, Potchefstroomse Universiteit vir CHO., (In Handelsmening. 49:588. Januarie 1972).

ANON. Diversion Violent. (In Progressive Grocer. 55:3. March, 1978).

ANON. Electronic cash registers. "Are they a proposition today?" (In Supermarket & Retailer. 22:1. September, 1975).

ANON. Employee theft. (In Personnel News and Views. Winter 1977-78).

ANON. Feiten over winkeldiefstal. (In Detailhandelsbulletin. 77:41. October, 1977).

ANON. Financial and operating results of Department and Specialty stores. N.R.M.A., New York, (In Keeping in Touch. No. 39. May, 1975).

ANON. Inventariseren is meer dan tellen. (In Detailhandelsbulletin. 4 December, 1977).

ANON. Its in the bag. (In Supermarket and Retailer. 21:6. June, 1974).

ANON. Just let the others know. (In Progressive Grocer. 55:3. March, 1978).

ANON. Loss prevention. (In Retail Operations News Bulletin. 6:1).

ANON. Oneerlijke klanten. (In Detailhandelsbulletin. 75:40. Oktober 1975).

ANON. Personeel met lange vingers. (In Detailhandelsbulletin. 78:13. Maart 1978).

ANON. Personeeldiefstal: hoe bestrijden? (In Distributie Vandaag. Mei 1978).

ANON. Price cutting: The ever widening ripples. (In Retail and Distribution Management. 6:4. July/August, 1978).

ANON. Porportions in retail. 1974.

ANON. Ripoff. Special Report: Security. The problem that's bigger than profits. (In Progressive Grocer. 55:2. February, 1976).

ANON. Security. (In Retail Operations News Bulletin. 7:3).

ANON. Shoplifting. Great Britttian. (In Keeping in Touch. No. 22. October, 1971).

ANON. Shrinkage is less a fact of life than a case of bad management. (In Supplement to Keeping in Touch. No. 23. December, 1971).

ANON. Sociale berichten. Winkeldiefstal 1953-1973. (In Detailhandelsbulletin. 75:12. Maart 1975).

ANON. Statistiek winkeldiefstal. (Eerste kwartaal 1978). (In Detailhandelsbulletin. 22:47. November 1978).

ANON. Statistiek winkeldiefstal 1977. (In Detailhandelsbulletin. 78:33. Augustus 1978).

ANON. Statistiek winkeldiefstal. (Eerste halfjaar 1978). (In Detailhandelsbulletin. 23:7. Februarie 1979).

ANON. Stepping up gross profits. A computer-assisted system. (In Retail and Distribution Management. 7:1. January/February, 1979).

ANON. Supermarket crime: A casebook report you won't believe. (In Progressive Grocer. 55:3. March, 1978).

ANON. Theft. (In Keeping in Touch. No.20. May, 1971).

ANON. Total faith in scanning begins to pay off. (In Progressive Grocer. 56:9. September, 1977).

ANON. U.P.C. Scanning a success at Marsh's. (In Progressive Grocer. 54:3. March, 1975).

ANON. U.S. Chain's gross margin range small. (In Supermarket and Retailer. 23:7. July, 1976).

ANON. Vlot inventariseren. (In Detailhandelsbulletin. 21:48. December, 1977).

ARONSTAM, P., Marking of prices of goods. (In Businessman's Law. 6:7. July, 1977).

BAKER, C., Security: How much is lost through the back door? (In Retail & Distribution Management. 6:1. January/February, 1978).

BAMFORD, SENATOR B., Nicro research study. (In Commerce. September, 1974).

BERNSTEIN, J., Current techniques in inventory loss prevention. (In Retail Control. 46:2. February, 1978).

BERNSTEIN, J.E., The prevention and detection of internal theft. (In Retail Control. 42:14. December, 1974).

BERNSTEIN, J.E., Loss prevention. (In Retail Operations News Bulletin. 7:1).

BRILL, J., The use of EDP in receiving and marking. (In Retail Control. 42:7. March, 1974).

BROWN, JUDY., Designing an accounting system for a small business. (In Retail Control. October, 1975).

BURO VIR FINANSIËLE ANALISE. Enkele Bedryfsekonomiese aspekte: Onafhanklike algemene kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse Platteland. Verslag No. B.8. Universiteit van Pretoria, 1970/1971.

BURO VIR FINANSIËLE ANALISE. Enkele Bedryfsekonomiese aspekte: Onafhanklike algemene kleinhandelaars op die Suid-Afrikaanse Platteland. Verslag No. A.2. Universiteit van Pretoria, 1970/1971.

CURTIS, S.J., Electronic registers not theftproof. (In Chain Store Age Executive. 54:6. June, 1978).

CURTIS, S.J., Foiling switchers call for stick-to-it-tiveness. (In Discount Store News. 16:12. June, 1977).

CURTIS, S.J., Get tough! Weak refund policies invite thefts. (In Discount Store News. 16:21. October, 1977).

CURTIS, S.J., How to employ more thieves. (In Chain Store Age Executive. 54:10. October, 1978).

CURTIS, S.J., Keeping an eye on high risks. (In Chain Store Age Executive. 54:3. March, 1978).

CURTIS, S.J., "Lets open a hot line on squealers" (In Chain Store Age Executive. 53:9. September, 1977).

CURTIS, S.J., Physical barriers aren't best way to control theft. (In Chain Store Age Executive. 53:6. June, 1977).

CURTIS, S.J., Where the action is. (In Chain Store Age Executive. 54:9. September, 1978).

CUSTER, J., An effective system of merchandise control. (In Retail and Distribution Management. 6:5. September/October, 1978).

DAVEY, R., Shoplifting. How much do we really know? (In Retail and Distribution Management. 5:4. July/August, 1977).

- DE CARPENTIER, J., Het kasregister - er uit halen wat er in zit. (In Detailhandelsbulletin. 74:20. Mai, 1974).
- DE GREEF, G., De dief aan't werk. (In Gespecialiseerde Informatie. No. 1. 1976).
- DE NEEF, L., De dief aan't werk. (In Gespecialiseerde Informatie. No. 1. 1976).
- DE VOS, E., Het ontstaan en bestrijden van derving. (In Detailhandelsbulletin. 77:34. 1977).
- DIETRICH, R., Poor price-quiz scores five shoppers no cause for pride. (In Progressive Grocer. 56:1. January, 1977).
- DOYLE, J.S., Update profit talk. (In Progressive Grocer. 54:4. April, 1975).
- ELLIOT, J., Shopping centre security. (In The Mail. Vol. 3. August, 1977).
- FARIA, A.J., Loss prevention. Shoplifting methods, detection, prevention and apprehension. (In Retail Operations News Bulletin. 5:4).
- FARIA, A.J., Minimizing shoplifting losses. Some practical guidelines. (In Journal of Small Business Management. 15:4. October, 1977).
- FARIA, A.J., Shoplifting method, detection, prevention and apprehension. (In Retail Operations News Bulletin. 5:1).
- FRANK, H., Improving return on investment through classification merchandising control. (In Retail Control. 42:13. November, 1974).
- GREENSTEIN, H., Packaging for the Supermarket. (In Commerce. April, 1975).
- GROSS, FANNY., The thieves among us. (In Commercial Opinion. 51:604. May, 1973).

HANSON, VIRGINIA., 25% Gross with sampling and service. (In Progressive Grocer. 53:3. March, 1974).

HAWKINS, E.R., Price policies and theory. (In Journal of Marketing. Vol. 18. 1952).

HELLER, W.H., What shoppers know - and don't know about prices. (In Progressive Grocer. 53:11. November, 1974).

HOLTZHAYSEN, C.G., Bekämpfung des ladendiebstahls - eine zwischenbilanz (In Der Einzelhandels Berater. Jahrgang 18, Januar, 1975).

HORTON, S.J., Save polygraphs from know-it-all bill sponsors. (In Discount Store News. 17:22. November, 1978).

JOLSON, M.A., Markup calculations - still a fuzzy area? (In Journal of Retailing. 49:3. 1973).

KAS, S.D., Current techniques in inventory loss prevention. (In Retail Control. 46:3. March, 1978).

LINSEN, MARY. A., Tips for productive pricemarking. (In Progressive Grocer. October, 1978).

MANGIAFICO, E.S., Optimizing receiving and marking efficiency. (In Retail Control. 41:6. March, 1973).

McREAVIE, K.S., Retail inventory shrinkage - controllable through EDP? (In Retail Control. 43:8. April/May, 1975).

MOSCARELLO, L.C., The pros and cons of lifo. (In Retail Control. August, 1973).

NATIONAL Cash Register. Expenses in retail business. Dayton, Ohio, 1961.

O'NEILL, R.E., Efficiencies sprout everywhere with scanners at work. (In Progressive Grocer. 57:12. December, 1978).

PARROT ACIS, R., Security and personnel. (In Boardroom. 24:16. December, 1977).

- PERRY, P.M., Proper store-planning is vital for increased profits. (In Shopping Centre World. 6:9. October, 1977).
- PLUNK, J.H., LAZARUS, A., en BURKE, F., To what extent do you use polygraph tests? (In Discount Store News. 17:22. November, 1978).
- POWEL, D., An involvement with inventory. The scope for the computer. (In Retail and Distribution Management. 5:4. July/August, 1977).
- REDSHAW, S.A., Curbing shrinkage losses. (In Retail Control. 42:6. February, 1974).
- ROTHMAN, MARIAN. B., New guides for handling returns. (In Stores. 60:9. September, 1978).
- SCHEUCH, M., De betekenis van de kassa. (In Detailhandelsbulletin. 77:35. September, 1977).
- SLEDMERE, H., Caveat Vendor. A realistic look at theft in shops. (In Retail and Distribution Management. 6:1. January/February, 1978).
- STACEY, F., Internal theft. (In Newsbulletin of S.A. M.M.M. Club. No. 40. July/August, 1975).
- STRONG, R., Retail security with article surveillance. (In The Mall, Vol. 7, September, 1978).
- VAIL, R.S., Management by objectives as a personnel practice to keep the independent store competitive. (In Personnel News and Views. 8:1. Spring, 1978).
- VAN HOLSOM, G., Sociologische en psychologische aspecten van de winkeldiefstal. (In Gespecialiseerde Informatie. No. 1. 1976).
- VIVIAN, J., Merchandise and inventory management in today's economy. (In Retail Control. 43:9. June/July, 1975).

WILSON, P.W., Implimentation and procedures - financial auditing part 1. (In Retail Control, 47:1. September, 1978).

ZABRISKIE, N.B., en WELCH, J.L. Retail cashier accuracy: Misrings and some factors related to them. (In Journal of Retailing. 54:1. Spring, 1978).

ZEFFERT, D.T., Short change and overpayments. (In Businessman's Law. 1:7. June, 1972).

C. PROEFSKRIFTE, VERHANDELINGS EN SKRIPSIES

SMITH, J.G., Die problematiek van die klein ondernemer met spesiale verwysing na konsultasiedienste as metode tot hulpverlening aan klein sakeondernemings. Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O., 1978.

STRYDOM, J.W., Die ontstaan en ontwikkeling van hipermarkte in Europa en die opkoms en invloedssfeer van hipermarkte in Suid-Afrika. Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O., 1978).

D. OFFISIËLE EN SEMI-OFFISIËLE VERSLAE EN WETTE

BEMARKINGSWET, 1937. (Wet 37 van 1937).

DEPARTEMENT VAN STATISTIEK. Statistiese nuusberig. Julie 1979.

JACOBS, A.J., Beginsels van verkoopbelasting. Handleiding saamgestel deur Die Afrikaanse Handelsinstituut. Pretoria. 1978.

MORKEL, C.C.G., Shoplifting. Association of Chambers of Commerce of South Africa. REG. 985. Johannesburg, March, 1978.

OFFICIAL RAILWAY TARIFF BOOK. Supplement No. 7. Second edition. 23rd February, 1970.

STAATSKOERANT 5456 van 16 Maart 1977, Regulasie R413.

VERENIGING VAN KAMERS VAN KOOPHANDEL VAN SUID-AFRIKA. Anti-shoplifting campaign. Survey in Supermarkets in Pretoria and Witwatersrand areas. 1974.

WET OP PRYSBEHEER, 1964. (Wet 25 van 1964).

WET OP WAPENS EN AMMUNISIE (Artikel 19 van Wet 75 van 1969).

WETSONTWERP NOMMER S-1845 van 1978. (V.S.A.).

ABSTRACT

The goal of this study was to attempt to ascertain the role the realization of an appropriate gross profit would play in the management of a retail business.

In the introductory section (Section A) an effort was made to analyse various views, descriptions and terminological concepts attached to the term, gross profit. Deduced from this fact the following conclusion can be obtained: The appropriate gross profit can be regarded as the final maintained gross profit realized in retail business, after taking into consideration all determining factors and reasonable provision for all negative factors that influence gross profit.

It is however imperative for management and owners of retail businesses, to conduct a research on all the relevant factors determining gross profitability. An analysis of these relative factors was therefore provided in Section B.

The study revealed that factors, such as pricing policy, stipulation of prices, product mix, optimal utilization of selling area and correct presentation of products, make an important contribution to maximization of gross profit. Adding to this are factors such as stock turnover rate and the method of stock evaluation that determine gross profitability.

However a vast concern to retailers are factors that influence gross profit negatively and are beyond control in management. The study revealed that these unfavourable factors can be classified into two basic categories: firstly a general shrinkage that includes cash and stock losses attributable to human errors; secondly breakages and other means of shortages and internal and external shoplifting. Referring to Section C an identificational effort was made to reveal the most important factors that influence gross profit negatively.

It soon became evident that gross profit is severely dependent on various internal and external factors. This fact, as well as the important role of gross profit in the continuity of retail businesses, entails that gross profit should be controlled and managed. In this regard the process of "management by objectives" imposes an important role.

In view of effective planning and control, the collection and recording of timely and appropriate information is of utmost importance. In this regard aspects such as departmentalization, determination of theoretical gross profit, budgetary control, inventory control and the application of sophisticated electronic data processing equipment, play an important and often indispensable part.

A number of important conclusions were obtained during the execution and completion of this study.

It soon became evident that gross profit is more than a mere accounting term. In fact it is a very important section of business economics - as previously mentioned this aspect should be part of the control function of management.

In view of the considerable number of factors which can influence gross profitability, it can be concluded that gross profit can be regarded as one of the most important items which forms part of income and profit and loss statement.

Apart from being influenced by various internal and external factors, it became clear during this study that gross profit and systems that are related to this, greatly influence the internal and external environment of the retail business. Gross profit can have a definite influence on the profit of a retail business and this considerably influences the personnel, management, customers, competitors, suppliers, economic and fiscal and legal

environment of the business concerned. In this regard shoplifting can have a particular influence on the legal and psychological environment of retail business.

In spite of the apparent simplicity of the term gross profit, the study proved that it is in fact a complex concept. In relation to this fact it is apparent that gross profit should be extended as a subject of study at universities, as well as on commercial and scholastic level.

In view of the importance of gross profit, with regards to its vulnerability and the continuity of a retail business, it is imperative that gross profit should be subjected to the management process of planning, organising, directing, evaluating and control.

Management and owners of retailing should accept the fact that they continuously are exposed to an environment of changing circumstances and techniques. This calls for a totally new approach to the concept of gross profit by retail business management.