

DIE TOEPASSING VAN
BESTUURSREKENINGKUNDIGE INLIGTING
IN ONDERNEMING A

DIE TOEPASSING VAN

BESTUURSREKENINGKUNDIGE INLIGTING

IN ONDERNEMING A,

(VRAESTEL 5)

deur

T VAN BUUREN HONNS B COMM

Skripsie aangebied ter gedeeltelike
voldoening aan die vereistes vir
die graad

MAGISTER COMMERCII

aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys
POTCHEFSTROOM
SUID-AFRIKA

(Bedryfsrekeningkunde)

in die

FAKULTEIT VIR EKONOMIESE WETENSAPPE

Onder leiding van Professor Dr A J E Sorgdrager (FCMA)

September 1980

VOORWOORD

"Want wie van julle wat h toring
wil bou, gaan nie eers sit en
die koste bereken, of hy die
middele het om dit uit te voer
nie?" - Lukas 14 v 28.

Die afgelope aantal jare is gekenmerk deur steeds toenemende druk op ondernemings as gevolg van ekonomiese ontwikkeling en inflasie. Na aanleiding hiervan het dit noodsaaklik geword om doeltreffende bestuursrekeningkundige inligting voor te berei, om die voortbestaan van die onderneming te verseker.

Graag wil ek my dank betuig aan my vrou vir haar geduld, opoffering en bystand. Ook aan al die persone wat dit vir my moontlik gemaak het om die skripsie te voltooi.

Dan wil ek ook my leier Prof A J E Sorgdrager bedank vir sy leiding, hulp en kosbare tyd wat hy aan die skripsie gewy het.

Aan God al die Eer !

POTCHEFSTROOM

SEPTEMBER 1980

INHOUDSOPGAWE

	<u>Bladsy</u>
INLEIDING	1
a. Probleemstelling en denke	1
b. Agtergrond	1
c. Studiemetode	3
d. Indeling van Hoofstukke	3
 HOOFSTUK I	
1. BESTUURSREKENINGKUNDIGE INLIGTING	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Beplanning	5
1.3 Beheer	10
1.4 Die nut van bestuursleiding van 'n doeltreffende bestuursrekeningkundige inligtingstelsel	11
1.5 MODERNE BESTUURSDENKE	14
1.5.1 Inleiding	14
1.5.2 Doelstelling	14
1.5.3 Die bestuursrol in moderne bestuursrekeningkundige denke	15
 HOOFSTUK II	
2. BEDRYFSBEHEER	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Bestuursverslae	19
2.3 Begrotingsverslae	21
2.4 Opvolgaksies	23
 HOOFSTUK III	
3. BEGROTINGS	24
3.1 Inleiding	24
3.2 Korttermynbegroting	29
3.3 Langtermynbegroting	46
3.4 Geïntegreerde Beplanning en Beheer	49
3.5 Gevolgtrekking	82

INHOUDSOPGAWE (VERVOLG)

SUMMARY IN ENGLISH	83
BYLAES	85
a. Vloei van middele in 'n organisasie	
b. Inligtingvloei in 'n organisasie	
c. Begrotingsbeplanningsraamwerk	
d. Begrotingskoördinasie met Verkope as die Begrotingsleutel	
e. Begrotingsinter-verhouding	
f. Bestuursbeplanningsproses Model	
AANGEHAALDE LITERATUUR	86
GERAADPLEEGDE LITERATUUR	87
PERSONELYS	90

INLEIDING

a. Probleemstelling en denke

Bestuursrekeningkundige inligting help met bepanning en besluitneming en is noodsaaklik vir die voortbestaan van die onderneming. In die huidige inflasionêre klimaat het dit vir die onderneming noodsaaklik geword om die middele tot sy beskikking so doeltreffend as moontlik aan te wend ter bereiking van sy doelwit nl. optimalisering van bedryfsaktiwiteite en -resultate.

Namate die organisasie groei, verhoog die verantwoordelikhede van bestuur. Dit is belangrik dat die kwaliteit van bestuursrekeningkundige inligting aan bestuur gedurig moet verbeter ten einde die kompleksiteit van besluitneming die hoof te bied.

Die bedryfsbeheer inligtingstelsel moet afgestem wees op die behoeftes van bestuur. Betroubare koste-inligting is noodsaaklik vir effektiewe, en doeltreffende besluitnemingaksies.

b. Agtergrond

Die grondgedagte van die skripsie is om bestuursrekeningkundige inligtingstelsel te toets met as agtergrond bepaalde kostedenke soos van toepassing in die Republiek van Suid-Afrika.

Voordat egter n verdere beskouing geloods word, is dit nodig om die begrip rekeningkundige inligtingstelsels nader te omskryf.

- (i) Kollaritsch, (1979, bls. 1) sê - Managerial accounting is that activity which converts data into information for selected and varying objectives of Management. This activity includes the collection, measurement, communication, and interpretation of data.
- (ii) Batty, (1975, bls. 1) sê - Management accountability is the term used to describe the accounting methods, systems, and techniques which, coupled with special knowledge and ability, assist management in its task of maximising profits or minimising losses.
- (iii) Davis, (1974, bls. 5) - definieer bestuursinligting soos volg - a management information system is an integrated, man/machine system for providing information to support the operations, management, and decisionmaking functions in an organization.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat die inligtingsbehoefte ten opsigte van verskillende funksies van Bestuur van mekaar verskil. Operasionele verslaggewing sal verskil met Bestuursverslaggewing.

c. Studiemetode

Ter bereiking van die oogmerk is die metode wat in hierdie studie gevolg word:

- a. Literatuurstudie
- b. Eie inisiatief
- c. Raadpleging
- d. Naslaanwerk en
- e. Persoonlike ondervinding

Verder is die studie gerig op die doeltreffendheid en beheer in 'n vervaardigingsbedryf.

d. Indeling van hoofstukke

Die skripsie word verdeel in drie hoofstukke.

Hoofstuk I behandel bestuursrekeningkundige inligting en moderne bestuursdenke.

Hoofstuk II behandel die aspek van bedryfsbeheer en

Hoofstuk III verduidelik hoe begrotings aangewend kan word in bedryfsbeheer en besluitneming.

HOOFSTUK I

GERAADPLEEGDE EN AANGEHAALDE LITERATUUR

Davis, 1974

Dopuch, Birnberg en Demski, 1969

Hellings, 1980

Horngren, 1978

Kochhar, 1979

Matz, Curry en Usry, 1972

Sanders, 1970

Sellen, 1980

Sorgdrager en Tromp, 1978

Toyne, 1974

Wilson, 1975

HOOFSTUK I

1. BESTUURSREKENINGKUNDIGE INLIGTING

1.1 Inleiding

Die organisatoriese struktuur van 'n onderneming en die inligtingsbehoefte is onafskeidbaar met mekaar verbind.

Matz en Usry, (1967, bls. 6) sê - An organisation chart is essential to the development of a cost system and cost reports which parallel the responsibilities of individuals for implementing management plans.

Inligting is nodig om 'n bestuurder besluite te laat neem. Sonder bestuursrekeningkundige inligting is besluitneming, beplanning en gevolglik die bereiking van die ondernemingsdoelwit uiters moeilik. Die doeltreffendheid van 'n bestuurder kan ook gemeet word aan hoe hy die inligting wat hy ontvang verwerk en daarop besluite neem.

Dopuch, Birnberg en Demski, (1969, 1974, bls. 9) sê - the proper acquisition and use of the available information is a requisite for good management.

Die doel van die aanwending en analise van bestuursrekeningkundige inligting, is om die regte persone met die regte inligting op die regte tyd en teen die

minimum koste te voorsien.

Wilson, (1975, bls. 9) sê - The information presented for control purposes should be relevant in the sense that no manager is presented with information relating to matters over which he has no control. Kyk ook verder in Toyne, (1974, bls. 17 - 18) en Matz, Curry en Usry, (1972, bls. 17 - 18)

1.2 Beplanning

Beplanning word gekenmerk as een van die belangrikste aktiwiteite van 'n bestuurder.

Horngren, (1978, bls. 4) sê - Planning means deciding on objectives and the means for their attainment. It provides the answers to two questions : What is desired? When and how is it to be accomplished ?

Net so, is dit belangrik dat 'n onderneming ook sy bestuursrekeningkundige inligtingstelsel doeltreffend moet beplan. Die verwantskap tussen ondernemingsbeplanning en 'n verslaggewingstrategie behels die volgende:

- a. Die omvang en behoeftes aan 'n doeltreffende verslaggewingstelsel.
- b. Die evaluering van alternatiewe verslaggewingmetodes met spesifieke verwysing na die gebruik van rekenaars.
- c. Die benadering van hoe om 'n verslaggewingstelsel te implimenteer word bespreek.
- d. Die slaggate in 'n verslaggewingstelsel word kortliks opgesom.

a. Behoeftes aan 'n doeltreffende verslaggewingstelsel

Die meeste organisasies het 'n duidelike ontwikkelde en gedefinieerde ondernemingstrategie ten opsigte van bemarking, produksie en finansiering, maar min van die organisasies het egter 'n duidelike gedefinieerde verslaggewing en beheer strategie. Dit is altyd as van minder belang beskou, en net soos 'n by-produk gehanteer. Hierdie by-produk is egter van kardinale belang in die besluitnemingproses en veel meer aandag moet daaraan geskenk word.

Die ontwikkeling van 'n langtermyn bestuursrekeningkundige - inligtingstelsel strategie is die eerste stap in die implementering van 'n doeltreffende verslaggewingstelsel. Te veel ondernemings konsentreer op die evaluering en behoeftebepaling van toekomstige "besigheid". Gevolglik is verslaggewing en beheer behoeftes eers agterna beplan en nie vooruit nie. Die gevolg hiervan is dat "oorbruggings" verslaggewing nou plaasvind, met ander woorde net die nodigste verslae met minimum inligting word voorsien. Hierdie manier van verslaggewing is egter baie ondoeltreffend en bemoeilik die besluitnemingproses deurdat kritiese detail inligting nie beskikbaar is nie. Hieruit kan verkeerde besluite geneem word.

b. Verslaggewingmetodes

Daar word tans toenemend gebruik gemaak van rekenaars.

Davis, (1974, bls. 3) sê - In 1954 the first computer was installed for a business application. By 1974, only 20 years later, there were over 100 000 computers in the United States and alike number in the rest of the world.

Dit is dan ook verstaanbaar dat sodra daar van verslaggewing en beheer gepraat word dadelik aan die aanwending van 'n rekenaar gedink word. Die gebruik van rekenaars moet egter ekonomies geregverdig wees. Alvorens daar van rekenaars gebruik gemaak word moet daar 'n baie goeie motivering voor wees.

Vergelyk Kochhar, (1979, bls. 209 - hoofstuk 14.) Kyk verder Sanders, (1970 bls. 203 - 229).

Die gemiddelde bestuurder is nie bekommerd of sy verslag gerekenariseer is al dan nie. Waarin hy egter wel belangstel is dat hy sy verslae betyds kry vir die uitvoering van sy taak, en teen die laagste koste. Die vraag moet nou gestel word wat die beste manier is vir die evaluering, waardering en verskaffing van inligtingverslae

'n Duidelike gedissiplineerde benadering is nodig met die volgende stappe duidelik omskryf:

- (i) Die eerste stap is behoeftebepaling van verskillende tipe verslae. Die WAT vraag word beantwoord.
- (ii) Na die behoeftebepaling voltooi is word die ander elemente nl. koste en alternatiewe metodes gedefinieer. Die HOE word bepaal.

In die lig van bogenoemde punte (i) en (ii) is aandag aan rekenaars nodig.

- (i) Die rekenaar is 'n alternatiewe metode om inligting te prosesseer en vra 'n geprogrammeerde inset.
- (ii) Die regverdiging van rekenaaraanwending moet deeglik ondersoek en ge-evalueer word. Hier moet in ag geneem word die ontwikkelingskoste, bedryfskoste en voordele wat die rekenaar inhou. Ook nie-finansiële aspekte moet ingedagte gehou word.

'n Verdere baie belangrike aspek wat ondersoek moet word by die verslaggewingsmetode is die langtermyn groei van die onderneming. Te veel ondernemings neem besluite op korttermyn en vind dan later uit dat daardie besluite foutief was indien op die langtermyn getoets word. Hierteen moet gewaak word.

c. Implementering van verslaggewingstelsel

Die lynbestuurder het 'n primêre verantwoordelikheid, in die sin, dat hy duidelik sy inligtingbehoefte moet aandui, sodat die werk doeltreffend gedoen kan word. Hierdie verantwoordelikheid kan nie gedelegeer word nie.

Management Accounting, Reporting systems changes in a reorganisation or merger by J W Sellen (Sept 1980, bls 21) - Senior Management must formulate a policy to ensure not only that systems developments are adequate to meet commercial operating needs but that they will be flexible enough to remain financially justifiable.

Die volgende stap is die organisering van 'n effektiewe en aaneenlopende verslaggewingstelsel. Die samestelling van 'n top-bestuur beleidsgroep, wat slegs uit 'n paar lede bestaan is nodig. Die voorsitter is normaalweg die besturende direkteur terwyl die ander lede vanaf produksie, bemarking, finansies en personeel kan wees. Die primêre rol is dié van koördineerder maar dit sal ook:

- (i) Langtermyn ondernemingsplanne en neigings identifiseer met betrekking tot die verslaggewingbehoefte.
- (ii) Verseker dat die nodige take gedelegeer word vir die ontwikkeling van doeltreffende toekomstige verslaggewing.

Die laaste stap wat inaggeneem moet word by die verslaggewingstelsel is die tydskaal daaraan verbonde. Hierdie aspek word gewoonweg onderskat en die beplanning en koördinasie funksies word afgeskeep. Top-bestuur betrokkeheid is van baie belang en die afwesigheid daarvan bring die volgende nadele nl:

- (i) Verslaggewing is verouderd
- (ii) Onvoldoende beheer in nuwe ondernemings.
- (iii) Ondoeltreffende en hoë koste met betrekking tot die verbetering van die huidige verslaggewingstelsel.
- (iv) Hoë koste ten opsigte van die instandhouding van 'n ondoeltreffende sisteem.
- (v) Onvermoë om besigheidsmoontlikhede te identifiseer en sodoende 'n verlies in die kompeterende be=markingsveld.

d.

Verslaggewingstelsel Gevare

Indien 'n verslaggewingstelsel ondersoek of geïmplemen=teer word moet die volgende gevare ingedagte gehou word, aangesien dit die sukses van die stelsel kan beïnvloed. Hieronder volg kortliks 'n paar gevare met betrekking tot die verslaggewingstelsel wat vermy moet word:

- (i) Afwesigheid van langtermynbeplanning.
- (ii) Te veel tyd word bestee aan die HOE instelle om die WAT te bepaal.
- (iii) Die delegering van lynbestuur verantwoordelikheid.
- (iv) Oponthoud in inligting prosessering.
- (v) Te veel inligting beskikbaar aan bestuur.
- (vi) Verslaggewingstruktuur en formaat. Onvoldoende aandag word gegee aan die verslaggewingbehoefte van verskillende bestuurfunksies.
- (vii) Akkuraatheid. Sekere inligting, al is dit nie 100% akkuraat nie, is meer wenslik as dit betyds die bestuurder bereik. 'n Gesonde balans moet hier gehandhaaf word.

1.3 Beheer

Die beheerstrategie is 'n buigsame en toepaslike sisteem van verslaggewing wat die volgende moet behels:

- a. Beplande inligting ten opsigte van strategiese en operasionele aktiwiteite beskikbaar stel, wanneer dit benodig word, teen minimum kostes en wat voldoen aan die neergelegde standaarde.
- b. Voldoen aan die verskillende bestuursbehoefte.
- c. Aanpasbaar is ten opsigte van veranderde bestuursbehoefte.

Beheer is 'n funksie van bestuur en meet die werkverrigting van die hele bedryf. Dit veroorsaak optrede en besluitneming en is 'n belangrike skakel in die beplanningsproses. Dit behels verskeie stappe nl:

- a. Die neerlegging van standaarde,
- b. Die meting van werklik teenoor standaard,
- c. Verslaggewing en prestasiebeoordeling,
- d. Opvolgaksies en die neem van regstellende aksies.

Begrotingsbeheer word baie in ondernemings gebruik. Die werklike resultate word teen die begrote syfers gemeet, en indien daar enige afwykings is, word die oorsake vasgestel en die regstellende stappe word geneem indien moontlik. Hierdie vorm van beheer word gewoonlik baie gebruik by die bedryfsbeheerfase van ondernemings.

1.4 Die nut vir Bestuursleiding van 'n doeltreffende Bestuursrekeningkundige Inligtingstelsel:

In die jongste tyd het daar 'n groter behoefte ontstaan ten opsigte van informasie wat gerig is op beleidsvoorbereiding met betrekking tot beleidsvorming, asook ten behoeve van die programmering, die bestuur en beoordeling van die huidige of toekomstige beleid en die uitvoering daarvan.

Om 'n onderneming suksesvol te bestuur verlang topbestuur realistiese besluitnemingsinligting in die volgende areas nl:

- a. Strategiese langtermynbeplanning,
- b. Verkope en mannekragbeplanning,
- c. Finansiële verslaggewing en vooruitskatting,
- d. Programvordering en koste-inligting terugvoering, en
- e. Doeltreffende fasiliteitsbenutting.

Die raamwerk waarin dit moet geskied is dat topbestuur voorgestelde riglyne moet neerstip aan die ondersoekspan wat gemoeid is met so 'n rekeningkundige inligtingssisteem ondersoek. Gewapen met hierdie inligting word die ondersoekspan in staat gestel om te begin. Huidige inligting moet beskikbaar gestel word om ge-evalueer te word, d.i.

- a. Balansstaat,
- b. Inkomtestaat,
- c. Bestuursverslae, en
- d. Historiese gegewens van vorige jare.

Na ontvangs van bogenoemde inligting word 'n sensitiviteitsanalise uitgevoer.

Vergelyk Management Accounting, (Sept. 1980), Sensitivity Analysis by J Helings.

Met ander woorde alle items van die balansstaat en inkomtestaat word ontleed met die oog daarop om deur middel van verhoudings topbestuur met 'n oogopslag die posisie van die onderneming te laat sien. Deur middel

van bepaalde neigings is dit dan moontlik om onmiddellik te bepaal of die onderneming op 'n gesonde of ongesonde grondslag bestuur word. Dit is egter noodsaaklik dat elke verhouding deeglik gedefinieer moet word. Ook moet die sensitiwiteit van elke verhouding tot die totale opset bepaal word. Die meer sensitiewe verhoudings geniet voorkeur. Hierdie metode van bestuursbehoefte-ontleding van bo na onder verseker dat bestuursbehoefte noukeurig bepaal word. Gewapen met hierdie riglyne het ons 'n duidelike raamwerk om te verseker dat grondinligting sodanig versamel word dat dit aan bestuursbehoefte voldoen.

Die nut wat 'n doeltreffende bestuursrekeningkundige inligtingstelsel vir bestuursleiding het, is die daarstelling van 'n effektiewe meganisme vir beplanning, beheer en besluitneming. Tegnieke wat gebruik kan word vir doeltreffende en effektiewe finansiële beheer is:

- a. Finansiële rekeningkunde
- b. Verhoudingsanalise
- c. Vaste en veranderlike koste gedrag
- d. Begrotingsbeplanning
- e. Kosteberekening en afwykingsanalise
- f. Vaste Volume en Wins analise
- g. Interne oudit
- h. Wetenskaplike bestuurstechnieke

Die doeltreffendheid en effektiwiteit van 'n onderneming lê in sy bestuursverslaggewing. Indien dit doelmatig is kan goeie besluite geneem word en effektief beplan word. Verder is van belang om bestuursdenke te ondersoek. Dit word onder die volgende paragraaf bespreek.

1.5 MODERNE BESTUURSDENKE

1.5.1 Inleiding

Volgens Sorgdrager en Tromp, (1978, bls. 4), bestaan moderne bestuursdenke uit die volgende fasette:

- a. Gevestigde en bestaande gebruike
- b. Wetenskaplike benadering
- c. Ekonomiese benadering
- d. Tegnieuse benadering
- e. Menslike gedragsskool
- f. Sosiale stelselskool
- g. Besluitvormingskool
- h. Wiskundige benadering

Hulle gaan voort deur te sê dat bogenoemde fasette verder in drie stelsels verdeel kan word naamlik:

- a. Strategiese-besluitnemingstelsel,
- b. Bestuursbeheerstelsel en
- c. Bedryfsbeheerstelsel.

Die strategiese aspek is gemoeid met die langtermyn aktiwiteite en hierdie inligting kom gewoonlik van buite die onderneming.

Die bestuursaspek is gemoeid met die versameling van periodieke inligting intern, byvoorbeeld begrotings, terwyl operasionele aktiwiteite die dag tot dag take behels. Die inligting ten opsigte van operasionele aktiwiteite word gewoonlik deur Bestuur aangevra, en spesiale inligtingverslae word ook van tyd tot tyd aangevra.

1.5.2 Doelstellings

Bestuursrekeningkunde is gemoeid met die bereiking van

verskillende bestuursoogmerke. Die belangrikste hiervan is operasionele beheer en die verskaffing van bedryfsinligting aan die verskillende funksies van Bestuur ten einde besluitneming te kan bevorder.

Alvorens daar 'n doelbewuste besluit kan wees moet daar 'n doelwit wees. Gepaardgaande met die doelwit moet die relevante inligting op 'n sinvolle manier vrygestel word. Sonder die inligting kan daar moeilik besluite geneem word om die doelwit te bereik. Opsommend kan daar gesê word dat bestuursrekeningkunde die identifisering, versameling, verkryging, ontleding en analisering, en verslaggewing van alle relevante inligting is ten opsigte van daardie spesifieke bestuursfunksie binne die onderneming, met die oog op beplanning en beheer.

Kyk verder in Matz, Curry en Usry,
(1972, bls. 24 - 27).

1.5.3 Die Bestuursrol in moderne bestuursrekeningkundige denke

In die huidige klimaat van vinnig groeiende ondernemings, tegnologiese ontwikkeling en vooruitgang, en inflasie, het die taak van die bedryfsleiding in kompleksiteit toegeneem. Dit behels verder die aandag aan beplanning, organisasie, bevelvoering, koördinasie en beheer. Een van die mees belangrike aktiwiteite is die besluitnemingsaktiwiteite. Veral met die oog op langtermynbeplanning is die bestuursbesluitneming van die allergrootste belang, aangesien dit die voortbestaan van die onderneming raak.

Daar moet gedurig besluite geneem word om te verseker dat die beplande invloei die beplande uitvloei van goedere vir die onderneming verseker, sodat daar 'n realistiese opbrengs op belegging verdien kan word.

(Skematies kan dit soos volg uiteengesit word.

Figuur 1, bylaag A.)

Uit bylaag A blyk dit dat dit die verantwoordelikheid van Bestuur is om deur middel van die bestuursproses bogenoemde kombinasies, van beplande invloei en beplande uitvloei, so te manupileer dat hulle daardeur die langtermyn doelwit van die onderneming kan bereik.

Een van die metodes om die besluitnemingsproses te bewerkstellig is die gebruik en analise van bestuursrekeningkundige inligting, soos in die volgende hoofstuk aangetoon word.

HOOFSTUK II

GERAADPLEEGDE EN AANGEHAALDE LITERATUUR

Bierman en Dyckman, 1976

Jungermann en de Zeeuw, 1977

Miller, 1978

Miner en Miner, 1969

Pigors en Meyers, 1977

Sikula, 1973

Starreveld, 1968, 1971

Tracy, 1976

Van Aswegen, 1972

Van der Schroeff, 1970

Wild en Lowes, 1977

HOOFSTUK II

2. BEDRYFSBEHEER

2.1 Inleiding

Beheer kan gedefinieer word as die proses waardeur bestuur verseker dat die onderneming volgens die neergelegde plan en beleid werk, ter bereiking van die ondernemingsdoelwit. Die daarstelling van 'n bedryfsbeheerstelsel stel bestuur in staat om van tyd tot tyd vas te stel hoe hulle staan teenoor die neergelegde plan en ondernemingsdoelwit. Beheer bestaan dan ook uit drie stappe, nl:

- a. Werklike prestasie moet waargeneem en gerapporteer word.
- b. Die werklike prestasie moet teen die standaard gemeet word en die afwyking moet sinvol vertolk word.
- c. Korrektiewe aksies moet geïnisieer word.

Uit bogenoemde drie punte volg dat koste alleen behoorlik beheer kan word as hulle aan die organisatoriese struktuur, deur middel van verantwoordelikhedsentrums, verbind is.

Van der Schroeff, (1970, bls. 59). Met betrekking tot de kosten als beleidsinformatie doet zich de behoefte voor een aantal groeperingen, die geheel worden bepaald door de informatie waarvoor de indeling moet dienen. Ofschon men zich een aantal varianten kan denken, wordt de hoofdgroepering gevormd door de indeling:

- de categorische groepering van de kosten
- de functionele groepering

- de verbýzondering van de kosten naar de organieke struktuur van het bedryf
- de verbýzondering naar de personele struktuur van de organisasie
- de verbýzondering naar de kostendragers

Die behoefte aan beheer moet telkens 'n oorweging wees by die beplanning en organisasie. Kortweg, daar moet voorsiening vir 'n effektiewe beheerstelsel wees deur die bepaling van definitiewe standarde ten aansien van strategiese aktiwiteite en reëlins vir die waarneming van en betroubare rapportering oor werklike aktiwiteite.

Vergelyk Sikula, (bls. 72 - 74) Wild en Lowes, (1977, bls. 173 - 184).

Beheer oor aktiwiteite beteken beheer oor mense, en die menslike faktor speel 'n belangrike rol by die beplanning en organisasie vir die beheer.

Vergelyk Sikula, (1973, bls. 143 - 237)
Miller, (1978, bls. 51 - 73)
Miner & Miner,, (1969, bls. 3 - 53)
Pigors en Meyers, (1977, bls. 3 - 59 en 225 - 331)
Tracy, (1976, bls. 1 - 27)

Eensyds kan die bewustheid dat beheer uitgeoefen sal word, dit wil sê, bloot die voorsiening van beheer, lei tot beter prestasie, andersyds kan oormatige beheer die motivering benadeel veral omdat dit die geleentheid vir persoonlike inisiatief inkort.

2.2 Bestuursverslae

Dit is noodsaaklik dat, vir die sukses van 'n beheer= sisteem, 'n individuele persoon alleen verantwoordelik ge= hou kan word vir die resultate, indien die volgende voor= waardes heers, nl:

- a. Dat die individu presies moet weet wat hy moet bereik,
- b. Dat die individu weet wat hy werklik bereik het en,
- c. Dat dit wat besig is om te gebeur deur hom beheer kan word.

Inligting moet gekanaliseer word via die organisasie= struktuur na daardie persone wat verantwoordelik is vir die bereiking van 'n spesifieke resultaat. 'n Doeltreffende bestuurverslaggewingsstelsel is 'n stelsel wat die beskik= bare inligting so gebruik dat 'n doeltreffende beheer oor die aktiwiteite van die onderneming uitgevoer kan word, sodat die oogmerke van die onderneming bereik kan word.

Vergelyk Starreveld, (1968, bls. 9-38)
Starreveld, (1971, bls 1-11)
Jungermann en de Zeeuw, (bls 395-403)

Belangrike elemente in die kontrolering van koste is die ontwerp, samestelling en gereelde hersiening van 'n doeltreffende rapporteringstelsel en kosteverslae. Bogenoemde elemente behoort te lei tot beter besluitne= ming, vinniger aksie, groter bestuursbuigzaamheid en verbeterde koördinasie. Bestuursverslaggewing moet sorg vir stimulasie in die besluitnemingsproses, met ander

woorde dit moet tot aksie lei. Verder help doeltreffende en effektiewe verslae ook met die koördinasie van die ondernemingsaktiwiteite, met die oog op evaluasie, en beleidsvorming. Kortliks is die kenmerke van 'n doeltreffende bestuursverslaggewingsstelsel die volgende:

- a. Tydigheid,
- b. Duidelikheid,
- c. Maklike opvolgaksie,
- d. Maatstaf vir prestasie-meting,
- e. Eenvormigheid,
- f. Kernagtigheid,
- g. Konsekwensie

Kyk verder in Bierman Jr, en Dyckman,
(1976, bls. 387-388)

Figuur 2, bylaag B dui die vloei van inligting in 'n hiërargiese organisasie aan. By die opstel van bestuursverslae is daar sekere vereistes aan verbonde naamlik:

- a. Dit moet duidelik identifiseer aan wie dit moet gaan. Indien afskrifte daarvan gemaak moet word, moet die persone wie afskrifte ontvang, ook duidelik op die verslag geïdentifiseer word.
- b. 'n Titel hoof, nl. waaroor die verslag gaan, moet ook aangedui word.
- c. Die verslag moet kort en kernagtig wees.
- d. Dubbelsinnighede moet vermy word.

Elke verslag moet so ontwerp word dat dit die spesifieke ontvanger se behoeftes sal bevredig. Verslae op sigself neem nie die plek van beheer in nie. Inteenstelling, meestal is die feite wat in die verslag aangedui word alreeds histories van aard. Die verslae gee egter wel

leiding en inligting wat toekomstige besluite kan beïnvloed. 'n Verdere verbetering van bestuursverslae, is die toevoeging van grafieke om syfers se neigings te illustreer.

Ten laaste, steriotipe verslaggewingmetodes moet ten alle tye vermy word. Dit bring 'n verslapping in beheer teweeg, en gaan gepaard met die veroudering van die bestaande verslaggewingsstelsel.

Vergelyk van Aswegen, (1972, bls. 28-41, bls. 327-335.)

2.3 Begrotingsverslae

Vergelyk van Aswegen, (1972, hoofstuk 5)

'n Begroting is 'n vooraf beplande verslag van bestuursbeleid gedurende 'n sekere periode waarin 'n neergelegde standaard opgestel word, om sodoende die werklike resultate teen te meet. Begrotingskontrole kan op sy beurt gesien word as 'n kostekontrole-sistelsel wat die volgende insluit:

- a. Voorbereiding van begrotings.
- b. Departementele koördinasie en die vasstelling van verantwoordelikhede.
- c. Vergelyking van werklike resultate met die begrotingstandaarde en die neem van regstellende stappe om sodoende maksimum winsgewendheid te bewerkstellig.

Uit bogenoemde kan nou die volgende fundamentele beginsels neergelê word,

- a. Stel 'n werkverrigtingsplan of mikpunt op wat al die ondernemingsaktiwiteite koördineer
- b. Versamel die werklike resultate
- c. Vergelyk die werklike resultate met die begroting
- d. Bereken die afwyking en ontleed die redes daar voor
- e. Neem onmiddellik regstellende aksies om wesenlik ongunstige afwykings in die toekoms te voorkom.

'n Fundamentele begroting kan gedefinieer word as 'n begroting wat in verband staan met 'n sekere funksie in die onderneming. Daar word vir elke funksie in die bedryf 'n begrotingsverslag opgestel. Die volgende funksionele begrotingsverslae word gewoonlik saamgestel:

- a. Verkope
- b. Verkope- en distribusiekoste
- c. Produksie
- d. Produksiekoste
- e. Materiaal
- f. Aankope
- g. Arbeid
- h. Produksie bokoste
- i. Administratiewe koste
- j. Kapitale uitgawe
- k. Kontant

Begrotingskontrole bring die koste in verband met die persoon wat verantwoordelik is vir daardie spesifieke funksie in die onderneming, en is daarvoor verantwoordelik dat 'n effektiewe beheer oor elke funksie uitgeoefen word. Begrotings bepaal wat die verwagte koste gaan wees, vir alle afdelings in die organisasie. Indien daar gedurende die begrotingsperiode afwykings sou ontstaan in

die begrotingsverslae moet regstellende aksies dadelik geneem word, anders word die basis omvergewerp waarop die winste gebaseer is.

2.4 Opgvolgaksies

Interpretasie is die essensiële skakel tussen die metingsproses en besluitnemingsproses. Aangesien die bestuurders se tyd kosbaar is moet die kosteverslae help om die inligting so te interpreteer dat die bestuurder met die minste moeite besluite kan neem. Kosteverslae op sigself is nutteloos, en die waarde van kosteverslae lê daarin dat dit die basis vorm waarop bestuur kan optree. Verder moet verslae so saamgestel wees dat bestuur slegs aksie neem op die koste wat werklik aandag nodig het. Die gevolg van kosteverslae speel 'n baie belangrike rol. Eerstens moet wesenlike afwykings geïdentifiseer word, sodat regstellende of voorkomende aksies geneem kan word.

Tweedens moet vergaderings met bestuurders gehou word om hulle kosteverslae met hulle te bespreek. Hier moet die probleem areas uitgewys word. Die bestuurder moet ook die kosteverslag verstaan.

Derdens moet groepvergaderings gehou word om die opvolgaksie van kosteverslae te bespreek, asook die regstellende stappe wat geneem is. Die interpretasie van kosteverslae speel 'n belangrike rol in die besluitnemingproses asook in die bereiking van die ondernemingsdoelwit.

HOOFSTUK III

GERAADPLEEGDE EN AANGEHAALDE LITERATUUR

- Beyers en Holmes, 1967
Bierman en Dyckman, 1976
Bigg, 1972
Buskirk, 1971
De Coster, Schafer, 1979
Harper, 1969
Matz, Curry en Usry, 1972
Mockler, 1972
Rothschild, 1979
Schattke, Gensen & Bean, 1976
Schmalenbach, 1962
Scott, 1970
Solomons, 1952, 1968
Sorgdrager, 1967, 1975
Van der Schroeff, 1968, 1970
Walley, 1969
Willsmore, 1960
Wilson, 1974
Wilson en Tomb, 1968

HOOFSTUK III

3. BEGROTINGS

3.1 Inleiding

Die ondernemingsbegroting is een van die belangrike middele om leiding aan die bestuur te verskaf. In die Angel-Saksiese literatuur word na die ondernemingsbegroting as bestuursgereedskap verwys. Die doelstelling van die ondernemingsbegroting is tweedelig van aard, en lê klem op:

- a. beplanning en
- b. Beheer

Vergelyk Sorgdrager, (1967, bls. 269)

a. Beplanning

Een van die funksies van begrotingsbeplanning is om antwoorde te verskaf op die volgende vrae:

- (i) Watter produk moet vervaardig en bemark word.
- (ii) Watter tipe masjinerie en fabrieksfasiliteite word benodig.
- (iii) Watter tipe materiaal word benodig en waar kan dit gekry word.
- (iv) Die uitbreidingstempo.
- (v) Watter toekomstige uitbreiding word beplan.
- (vi) Watter arbeidsvlakke word benodig.
- (vii) Watter vlak van bokoste uitgawes word beplan.

Begrotings is 'n bestuurswerktuig wat gebruik word vir korttermyn beplanning en beheer. Tradisioneel word begrotings gesien as 'n maatreël om uitgawes te beperk. 'n Meer konstruktiewe siening is om die begrotingsaksie te sien as 'n middel waardeur die maatskappy middele deur middel van beplanning en kontrole so doeltreffend en effektief as moontlik aangewend kan word. By die samestelling van 'n ondernemingsbegroting is dit essensieel dat alle aktiwiteite van die onderneming in aanmerking geneem moet word. Begrotings kan gesien word as 'n vername hulpmiddel by kommunikasie en hierdeur kan elke verantwoordelike bestuurder sien hoe sy funksie ineenskakel by die geheel patroon van die onderneming. Die volgende diagram illustreer 'n begrotingsbeplanningraamwerk (figuur 3, bylaag

Die meesterbegroting vorm die raamwerk waardeur die ondernemingsoogmerk bereik moet word, asook die plan van uitvoering. Dit beteken dat elke verantwoordelike bestuurder wat beheer oor 'n sekere funksie het, toegelaat moet word om sy eie begroting op te stel, sodat hy kan meehelp om die ondernemingsdoelwit te bereik.

Sorgdrager, (1967, bls. 271) sê dat voordat begroot word, moet die aktiwiteite eers beplan word, en dat uit die aktiwiteitsbeplanning die begrotingsaksie moet vloei.

Volgens hom is die tyds- en kommunikasiefaktor die belangrikste verdragingsfaktore. Die hele beplanning word gestrem deur die tyd wat verloop tussen die neem van die besluit en die uitvoering daarvan.

Wilson (1974, bls. 99) sê - Profit Planning and budgetary control are central aspects of the management process, and go directly to the heart of:

- a. Management policies,
- b. The organizational structure,
- c. Enlightened human relations, and
- d. The delegation of authority and Responsibility.

Wilson sê voorts dat die hoofdoelstelling van begrotings winsmaksimalisasie oor langtermyn moet wees, en dat dit soos volg bewerkstellig kan word:

1. Beplanning vir toekomstige behoeftes,
2. Koördinasie van alle bedryfsaktiwiteite,
3. Beheer van alle bedryfsaktiwiteite, en
4. Bestuur behulpsaam te wees met toekomstige beplanning en bestuursbesluitneming.

Kyk verder - Solomons, (1952, bls. 365-374)

b. Beheer

Die belangrikste funksie van beheer is die nakoming van die neergelegde plan om sodoende die beplande oogmerke van die onderneming te bereik.

Dit behels die gereelde ondersoek na uitgawes in die begroting. Werklike uitgawes word teen die begrote uitgawes geverifieer, afwykings word ondersoek, en regstellende aksies word geneem.

Sorgdrager, (1967, bls 271). Die manier waarop beheer uitgeoefen word, heet in die Engel-Saksiese literatuur "Budgetary control" en "control" het dan die dubbele betekenis van bestuur en beheer. Die bestuur moet die rigting aantoon, en om te bepaal of die rigting doelmatig is, moet daar beheer uitgeoefen word.

Begrotingsverslaggewing is daarop gemik om beheer uit te oefen oor inkomste en uitgawes. 'n Probleem wat deesdae redelik sigbaar is in die praktyk, is dat die begrotingsbeampte die verantwoordelike persoon tot verantwoording roep oor wesenlike afwykings. Begrotingsbeheer moet afwaarts geskied en nooit sywaarts nie. Afwykings moet in hierdie sin geïdentifiseer word met moontlike komplikasies vorentoe, indien dit sou voortduur. Laastens moet beheer word deur middel van uitsondering "exception". Wesenlike uitsonderings moet krities ondersoek word terwyl ander kleiner afwykings slegs waargeneem word.

'n Belangrike aspek by langtermynbeplanning is die vasstelling van die huidige sterk- en swakpunte van die onderneming met betrekking tot

- (i) Arbeidsbenutting en -verkryging,
- (ii) Die vermoë om kapitaal te bekom,
- (iii) Die bekwaamheid van bestuurstantent.

Die sterk punte moet ten volle benut word terwyl die swakpunte versterk word. Begrotings kan meehelp om bogenoemde te beplan en te beheer.

Gefintegreerde beplanning en beheer lê klem op die doen eerder as op die ontleding. Dit verkry eerder resultate, as om wat reeds gebeur het op rekord te plaas. Om nie heeltemal weg te beweeg van begrotingsbeheer nie, is dit egter moontlik om die begrotingsfunksie te koppel aan die gefintegreerde beplanning en beheer metode. Die samewerking van die twee kan in die toekoms 'n besondere sterk meganisme in die besluitnemingsproses word. Dit is 'n bestuursproses wat nadruk lê op bestuursinisiatief, en bied aan hoofbestuur 'n manier om van ondergeskiktes meer ondernemingsgees te eis en te verkry.

Vergelyk Schmalenbach, (1962, bls 271-276)
Buskirk, (1971, bls. 460-468)
Wilson en Tomb, (1968, bls. vii-xi)

Die beginsel van gefintegreerde beplanning en beheer is dat die mees effektiewe benadering tot verenigde beplanning en beheer dié is waarvolgens die grootste gedeelte van 'n onderneming se finansiële resultate, direk toegeskryf kan word aan

verandering en verbetering deur sy bestuurders.

Hierdie beginselstelling voorsien ook 'n

bepaalde mate van vooruitgang tot die doel.

Die twee faktore wat gemeet moet word is:

- a. Die finansiële impak van veranderings wat plaasvind onafhanklik van bestuursaksie, en
- b. Die finansiële impak van veranderinge wat plaasvind direk as gevolg van bestuursaksie.

3.2 Korttermynbegroting

3.2.1 Definisie:

Verskillende skrywers definieer begrotings soos volg:

Bigg, (1972, bls. 259) Budget. A financial and/or quantitative statement, prepared and approved prior to a defined period of time, of the policy to be pursued during that period for the purpose of attaining a given objective. It may include income, expenditure and the employment of capital.

Sorgdrager, Tromp, (1975 bls. 90). Die ondernemingsbegroting is seker die belangrikste middel in die onderneming om aan die bestuur die nodige leiding te verskaf. Dit is 'n plan van aksie en as 'n beleidsplan van die toekomstige aktiwiteite 'n waardevolle hulpmiddel. Die ondernemingsbegroting word gebruik om al die fases van die onderneming vooruit te beplan en daarna die plan aan die behaalde resultaat te toets.

Willsmore, (1960, bls. 17). The budget involves the statement of plans, the co-ordination of these plans into well-balanced programmes and the constant watching of actual operations to ensure that they are kept in line with the predetermined plans.

Kyk verder

Scott, (1970, bls. 22-57)
Schattke, Tensen and Bean, (1976, bls. 165
hoofstuk 6)

Solomons, (1968, bls. 463-507)
Solomons, (1952, 374-381)

Uit bogenoemde kan die begroting soos volg
gedefinieer word:

'n Begroting soos gestel deur die skrywer van aange=
haalde werk, kan breedweg omskryf word as 'n onderne=
ming se finansiële plan van inkomste en uitgawes wat
in 'n toekomstige termyn aangegaan sal word ten einde
ondernemingsdoelwitte te verwesenlik.

Dit is 'n sistematiese plan vir die benutting van
mannekrag, materiaal en ander hulpbronne.

Dit is 'n finansiële plan wat dien as 'n kwantitatiewe
instrument vir beheer van toekomstige bedryfsaktiwiteite.

Dit is 'n beraming van toekomstige kostes.

3.2.2 Tipe Begrotings

Begrotings kan in twee groepe geklassifiseer word nl:

- a. Operasionele, en
- b. Finansiële begrotings.

Operasionele begrotings het te doen met die vervaardiging
uitgawes en inkomste van die onderneming. Finansiële
begrotings het te doen met die aankope- en kapitale-uit=
gawes van die onderneming. 'n Kombinasie van die operasie=

nele begrotings stel die onderneming in staat om h
begrote Wins- en Verliesstaat op te stel. Die finan=
siële begrotings is nodig om die begrote balansstaat
op te stel. Die volgende detail begrotings word onder
die twee groepe geïdentifiseer:

- a. Operasionele begroting
 - (i) Verkope begroting
 - (ii) Produksie begroting
 - (iii) Produksiekoste begroting
 - (iv) Masjienbenuttingsbegroting
 - (v) Administratiewe koste begroting
 - (vi) Verkoopskoste begroting
 - (vii) Distribusiekoste begroting
 - (viii) Begrote Wins- en Verliesrekeningstaat

- b. Finansiële Begroting
 - (i) Materiaal aankope begroting
 - (ii) Kontantbegroting
 - (iii) Kapitaaluitgawe begroting
 - (iv) Navorsingskoste begroting
 - (v) Personeelbegroting
 - (vi) Begrote Balansstaat

Vergelyk ook De Coster, Schafer,
(1979, bls. 307-332); Beyers,
Holmes, (1967, bls. 434-498);
Harper, (1969, bls. 44)

3.2.3 Vooruitberamings

Aangesien bestuursbesluite die ondernemingsoogmerke oor die langtermyn kan raak is dit nodig dat die inligting histories sowel as toekomstig so akkuraat as moontlik moet wees. Die korttermynbegroting moet dan ook so opgestel word dat maksimum benutting van historiese gegewens gemaak word. Gepaard met die historiese gegewens moet die toekomstige invloede ook so akkuraat as moontlik bepaal word. Aannames moet duidelik gedefinieer word. Daar is egter verskeie vooruitberamingsprobleme naamlik:

- a. Die identifisering van neigings en patrone
- b. Die vergelyking van verskillende tydspannes
- c. Die voorspelling van huidige invloede op toekomstige gebeure.

3.2.4 Inligting

Inligting benodig vir die korttermyn begroting kom gewoonlik van interne bronne. Eksterne bronne kan egter ook gebruik word waar van toepassing. By die opstel van die verskillende hulpbegrotings word inligting gewoonlik intern bekom. Indien daar egter 'n nuwe produk bemark word kan vraelyste in die area uitgestuur word, om te bepaal of die produk aanvaarbaar sal wees.

Hierdie eksterne inligting sal dan versamel word en indien nodig in die begroting ingewerk word. Inligting vir begrotings moet met groot oorleg bepaal word aangesien dit die doeltreffendheid van die onderneming kan raak. Swak

beplande inligting veroorsaak 'n swak en ondoel=
treffende begroting.

Vergelyk Bigg, (1972, bls. 263-264)
Harper, (1969, bls. 42-43)

3.2.5 Operasionele Begrotings

Aangesien daar alreeds baie geskryf is oor die opstel van die verskillende hulpbegrotings in besonderhede is dit nie die oogmerk om dit hier te herhaal nie. By die opstel van 'n korttermynbegroting (Gewoonlik in die periode 1 jaar) is daar twee belangrike roetine aksies wat moet plaasvind naamlik:

a. Die identifisering van die sleutelfaktor

Die identifisering van die sleutelfaktor is van fundamentele belang by die opstel van begrotings. Dit is gewoonlik die beperkende faktor van die onderneming en kan sy hele bestaan beïnvloed. Die volgende is die belangrikste:

(i) Verkope faktor

Eksterne en interne invloede kan 'n wesenlike uitwerking hierop hê.

(ii) Produksiefaktor

Dit kan onderverdeel word in onvoldoende fasiliteite, rou materiaal verkryging, die verkryging van arbeid en bedryfskapitaal.

Slegs een van bogenoemde sleutelfaktore kan die beperkende faktor wees. Dit is baie selde dat meer

as een beperkende faktor in 'n onderneming voorkom.

b. Koördinasie van Begrotings

Die koördinasie van die verskillende tipe begrotings tot die meesterbegroting speel 'n baie belangrike rol. Hieruit word die hele ondernemingsplan vir die spesifieke periode saamgestel. Die koördinasie van die verskillende tipe begrotings bring mee dat die twee hoof funksies, naamlik Verkope en Produksie met mekaar gerekonsilieer word. Dit geskied gewoonlik deur dié hoof funksie, wat die beperkende sleutelfaktor is, te neem as die begrotingsleutel. Alle ander hulpbegrotings sal dan om die begrotingsleutel gebou word tot die geheelplan van die onderneming. (Figuur 4, bylaag D illustreer die koördinasie van begrotings. Daar is veronderstel dat Verkope die beperkende sleutelfaktor is. Indien produksie die beperkende sleutelfaktor was word hy (a) en die Verkope begroting word (c).)

Verkope Begroting

Aangesien ondernemings van mekaar verskil, verskil die samestelling van die verkopebegroting ook. Sekere ondernemings het 'n groot verkoops personeelfunksie terwyl ander 'n baie kleiner verkoops personeelfunksie het. Inligting is nodig om 'n verkoopsbegroting op te stel. Hierdie inligting kan van die volgende bronne kom:

- (i) Verkoopspersoneel
- (ii) Statistiese verslae
- (iii) Verkoopsbeleid
- (iv) Plaaslike omstandighede
- (v) Bemerkingsagentskappe

Sodra die relevante inligting beskikbaar is moet dit gekoördineer word met die historiese verkope inligting. Hieruit kan die verkope vir die volgende periode opgestel word, en aan die direksie voorgelê word vir goedkeuring.

Vergelyk verder Van der Schroeff, (1970, bls. 345) Bigg, (1972, bls. 264) Harper, (1969, bls. 44)

Produksie Begroting

Indien die verkope begroting die sleutelfaktor is moet die produksiebegroting daarby aangepas word, en omgekeerd. Hier moet gekyk word na die masjienbenutting en arbeidsbenutting. By die masjienbenutting moet gekyk word na die ekonomiese en doelmatige aanwending van die masjien. Verspillings moet vermy word.

Vergelyk Van der Schroeff, (1970, bls. 29-31).

Daar moet ook gepoog word om maksimum masjien=
benutting te verkry. Hieruit volg dan die bere=
kening van die aantal eenhede wat geproduseer kan
word. Sodra dit voltooi is word dit met die verkoops
behoefte en eindvoorraad-vlakke gerekonsilieer.

Produksiekoste Begroting

Nadat die produksiebegroting opgestel is moet die
verskillende produksiekostesentrums se begrotings
opgestel word om die totale produksiekoste begroting
daar te stel. Dit is hier noodsaaklik dat vir elke
kostesentrum 'n begroting opgestel word met betrekking
tot materiaal, arbeid en bokoste. Daar moet opgelet
word dat dit slegs beheerbare koste is wat hier be=
groot moet word. Die onbeheerbare koste word gewoon=
lik begroot onder die verantwoordelikheid van die
fabrieksbestuurder wat dit op sy beurt weer beheer
in noue samewerking met die finansiële departement.

Daar moet noue samewerking wees tussen die koste=
sentrumbestuurder en die afdelingsbestuurder by die
opstel van die begroting. Hoofbestuur is geneig
om koste te besnoei, om aan die vereistes van die di=
reksie te voldoen, maar kommunikeer nie hierdie inlig=
ting terug na onder nie. Dit is 'n wesenlike probleem
en bring frustrasies mee wat die onderneming nie kan
bekostig nie. Dit bemoeilik ook doeltreffende beheer
en bevraagteken die begrotingstegniek.

Masjienbenuttingsbegroting

Die fabrieksbestuurder moet die verkoopseenhede in terme van masjienbelading uitdruk, byvoorbeeld masjientyd benodig vir een produk. Genoeg voorsiening moet gemaak word vir instandhouding, wagtyd, opsteltyd, ensovoorts. Indien meer as een masjien gebruik moet word vir 'n produk, moet dit so geskeduleer word dat geen opeenhoping plaasvind nie.

Die beplanning van die masjienbenuttingsbegroting vereis die doelmatige oorweging van vervaardigingsfasiliteite. Daar moet genoeg kapasiteit beskikbaar wees om te voorsien in die normale verkoopsbehoeftes sowel as dié in piek periodes. Masjienkapasiteit moet deur die produksiebestuurders in terme van potensiële of maksimum kapasiteit en normale of praktiese kapasiteit uitgedruk word.

Vergelyk ook Van der Schroeff, (1970, bls. 171 hoofstuk IX)

Administratiewe Kostebegroting

Die administratiewe kostes word gewoonlik per departement verdeel om beheer te vergemaklik. Alle tipe administratiewe koste word versamel (gewoonlik deur die administratiewe afdeling van 'n organisasie) en gekonsolideer per kostesentrum.

Sodoende is dit makliker om die bokoste per departement per eenheid te bereken en beheer. Die begroting van administratiewe koste kan soms baie probleme verskaf. Een van die probleme is die verdeling van sekere koste as produksie- of administratiewe kostes. Die volgende tipe koste kan as produksie- of administratiewe koste geklassifiseer word:

- (i) Aankope koste
- (ii) Ingenieurskoste
- (iii) Personeelkoste
- (iv) Ontwikkelingskoste
- (v) Bemarkingskoste

Dit is hier vir bestuur nodig om 'n duidelike riglyn neer te lê van hoe die tipe koste geklassifiseer en verdeel moet word. Nog 'n probleem is die verdeling van die volgende tipe koste, onder spesifieke verantwoordelike persone se beheer:

- a. Donasies
- b. Kafeteria
- c. Patente
- d. Korporatiewe koste.

Daar moet egter gepoog word om daardie kostes wat moeilik verdeelbaar is tog onder die verantwoordelikhed van 'n beampste te plaas, sodat daardie koste beheer kan word. In die meeste organisasies word gewoonlik 'n administratiewe afdeling gestig wat verantwoordelik gehou word vir die begroting en beheer van hierdie tipe kostes.

Verkoop- en Distribusie Begroting

Die hoë persentasie van die verkoop en distribusie= koste in die totale koste, bring mee dat dit baie belangrik is om hierdie kostes goed te beheer en te bereken met betrekking tot die prysvasstelling. Dit is verkeerd om te veralgemeen, maar mens kry die indruk dat in die praktyk meer klem gelê word op die kostebeheer in die vervaardigingsproses, en dat dit ook meer gevorderd is wat betref die verslagdoening as by die verkoopkoste. Onder hierdie begrotingshoof word die volgende tipe koste begroot:

- (i) Verkoopspersoneel se salarisse
- (ii) Verkoopspersoneel kommissie
- (iii) Verkoopspersoneelkoste
- (iv) Administratiewe koste met betrekking tot verkope
- (v) Vervoerkoste
- (vi) Invoer- en Spoorvragkoste
- (vii) Voorraadopbergingskoste
- (viii) Pakhuiskoste
- (ix) Salarisse en administratiewe koste met betrekking tot verkoops- en distribusiekoste.

'n Hoofonderskeid wat met betrekking tot die verkoopskoste gemaak moet word, is die in:

- (i) Verkrygingskoste

Wat vir die verwerwing van 'n verkoopsbestelling gemaak moet word, die offers wat derhalwe gebring moet word om die afnemers tot koop te beweeg.

- (ii) Bestellingskoste

Wat vir die uitvoering van 'n verkoopsbestelling gemaak moet word. Dit bevat die koste wat nodig is om die ontvangte bestellings uit te voer.

Die verkrygingskoste gaan die verkoop vooraf. In die ruimste sin kan hiertoe ook die koste van die markondersoek en van die markontwikkeling gereken word, asook die van die verkoopbevordering en reklame.

Van hierdie koste kan opgemerk word dat die verbesondering na produkte of artikelgroepe as reël moeiliker is as by die vervaardigingskoste. Dit is nie alleen die gevolg van die omstandighede dat die oorsaaklike verband tussen koste en kostedraer nie altyd maklik vasgestel kan word nie, maar ook daarvan dat die begrip kostedraer by die verkoopkoste moeiliker hanteerbaar is as by die vervaardigingskoste.

In talle gevalle sal die verbesondering van die verkoopskoste nie op die eenheidprodukt gerig moet word nie, maar op die bestelling en in sommige gevalle selfs op die koper.

Die verkrygingskoste dra 'n algemene karakter, indien dit vir die bedryf in sy geheel, dit is vir die totale produk mengsel aangegaan is. In sulke gevalle is daar sprake van algemene koste, selfs van ekonomiese verbonde koste. Die offers kan daarenteen as besondere koste aangemerkt word indien die verkrygingskoste vir 'n bepaalde artikel of vir 'n spesiale artikelgroep aangegaan is.

Dit wat vir die verwerwingskoste gestel is, geld ook vir die bestellingskoste. Dit vorm deels besondere koste van 'n bepaalde produk, die res is saamgevoegde koste vir die produkte waarop die bestelling betrekking het. Die bestellingskoste vertoon 'n nouer verband met die omvang van die verkope as die verwerwingskoste.

Vergelyk ook Van der Schroeff, (1970, bls. 336 hoofstuk XIV)

Begrote Wins- en Verliesstaat

Nadat die verskillende hulpbegrotings opgestel is kan daar voortgegaan word met die opstel van die vervaardigingsrekeningbegroting. Hieruit volg dan die Wins- en Verliesrekeningbegroting. Sodra die begrotingsaksie afgehandel is moet sinvolle neigings opgestel word. Dit is noodsaaklik aangesien wesenlike afwykings van die uitgawe neigings probleem areas identifiseer. Hierdie probleem areas word dan eers ondersoek alvorens die begroting aan hoofbestuur voorgelê word vir goedkeuring.

3.2.6 Finansiële Begrotings

Materiaal aankope Begroting

Hierdie is een van die belangrikste begrotings in 'n onderneming aangesien 'n groot gedeelte van die bedryfskapitaal hierin belê word. Dit is van uiterste belang dat 'n deeglike materiaalbegroting opgestel word want

0,5% besparing kan 'n wesenlike invloed op die wins van die onderneming hê. Die aankope begroting behels normaalweg die volgende items:

- a. Direkte materiaal
- b. Indirekte materiaal
- c. Aankoop van dienste
- d. Sub-kontrakteuritems
- e. Kapitaalitems

Die inligting benodig vir bogenoemde begrotings word gewoonlik van die volgende begrotings verkry:

- (i) Produksiebegroting
- (ii) Produksie-uitgawe begroting
- (iii) Kapitale uitgawe begroting, en
- (iv) Navorsingsbegroting

Die begroting kan enige vorm uitleg hê. Die belangrikste aspek is dat dit die onderneming moet pas. Die belangrikste oogmerke van die aankope begroting is soos volg:

- a. Dit moet kredietwaardig wees om die onderneming in staat te stel om te alle tye die nodige fondse beskikbaar te hê vir die aankoop van materiaal en dienste.
- b. Prysberamings. Die beraming van pryse van goedere speel 'n belangrike rol. Indien doeltreffende beramings gedoen is, verhoog dit die kredietwaardigheid.

- c. Langtermyn kontrakte. Waar spesifieke items gereeld benodig word, is dit soms lonend om 'n langtermyn kontrak met 'n leweransier aan te gaan.

Personeelbegroting

Die belangrikste oogmerke van 'n personeelbegroting is soos volg:

- a. Mannekragbehoeftebepaling
- b. Arbeidverskaffing
- c. Uitgawe beplanning
- d. Opleidingsbehoefte beplanning
- e. Die verskaffing van die regte persoon vir die taak.

Kapitaaluitgawe Begroting

Kapitaaluitgawe is noodsaaklik vir toekomstige ondernemingsgroei. Kapitale uitgawes kan egter ook genoodsaak word as gevolg van oorbelading van bestaande duurzame produksiefasiliteite, langtermyn beleidsbeplanning, verhoging in die vraag na die produk en tegnologiese vooruitgang. Dit moet in elke geval egter gefinansier en beheer word. Die behoefte vir kapitale uitgawe is:

- a. Vooruitgang, en
- b. Uitbreiding

Wat ook al die rede is vir die kapitale uitgawe dit moet geregverdig en goed gemotiveerd wees. Van die aspekte wat oorweeg moet word by die opstelling van 'n kapitaalbegroting is wanneer die kapitaaluitgawe aangewend word.

Dit is ook wenslik om die kapitaalitems te groepeer in prioriteitsvolgorde. Hieruit word die kort- en langtermynbeleggings gewoonlik geïdentifiseer.

Vergelyk Bierman, Dyckman, (1976, bls. 281 hoofstuk 13) Harper, (1969, bls. 47-51) Matz, Curry, Usry, (1972, bls. 433-434)

Navorsingsbegroting

Waar 'n onderneming in 'n hoogs mededingende mark met ander soortgelyke ondernemings meeding, gebeur dit dikwels dat die ondernemings deur middel van navorsing probeer om voor hulle teenstanders te bly wat betref die bemerkbare produk. Dit is nodig om vir hierdie navorsingsuitgawes te begroot. Gewoonlik word die begrote bedrag wat vir navorsing toegelaat word deur die direksie neergelê. Sodra die bedrag goedgekeur is word die detail navorsingsuitgawes per projek begroot. Ook die kontantuitvloei bedrag per periode word bepaal. Die navorsingsbegroting kan eintlik gesien word as 'n uitbreiding van die kapitaalbegroting en in meeste gevalle moet dieselfde prosedures gevolg word om met projekte te begin.

Vergelyk Matz, Curry, Usry (1972, bls. 434-437) Bierman, Dyckman, (1976, bls. 200-201)

Kontantbegroting

Die kontantbegroting is 'n baie belangrike skakel in die hele begrotingsplan. Hier word bepaal of die onderneming genoegsame fondse, of bedryfskapitaal, beskikbaar het om die doelstellings te bereik. Die bronne waarvan die kontantbegroting saamgestel word, is die volgende:

(i) Inligting van Inkomstebronne

- a. Verkope begroting. Dit sluit in die kontantverkope en kredietverkope apart.
- b. Algemene Inkomste items. Hieronder val huurinkomste, rente ontvang op beleggings en rente op lenings.
- c. Inkomste uit Beleggings. Hier onder val inkomste verkry deur middel van beurstransaksies, dividende, ensovoorts.

(ii) Inligting van Uitgawebronne

- a. Aankopebegroting
- b. Kapitale uitgawe begroting
- c. Navorsingsbegroting
- d. Personeelbegroting
- e. Leningterugbetalings
- f. Belastingbetalings

Die voordele van die kontantbegroting is kortliks soos volg:

- a. Kredietwaardigheid
- b. Vroegtydige finansiële beplanning van tekorte en surplusse.

Balansstaat

Vanaf die operasionele en finansiële begrotings is ons in staat om die balansstaat saam te stel. Ook hier is dit van belang om die nodige verhoudings te bereken om sodoende te kyk of die neigings van die verlede nie wesenlik verskil van dié in die toekoms nie. Die analitiese ontleding van die balansstaatverhoudings kan ook 'n groot hulp wees by die evaluering van die begrotingspoging. Figuur 5, Bylaag E, gee 'n uiteensetting van die inter-verhouding van begrotings. Verkope is geneem as die beperkende sleutelfaktor.

3.3 Langtermynbegroting

Van der Schroeff, (1968, bls. 182-183)

skryf: de begroting (vormt) de systematiese planning voor de toekomstige aktiviteite, ten einde tot het doel te komen dat men zich heeft gestelt. Van der Schroeff sê voorts dat die algemene funksie van begrotings die vorming van:

- a. 'n Beleidsplan vir die bestuur waarin die toekoms geprojekteer en die rigting van optrede vasgelê word;
- b. 'n Middel tot beleidsoordrag aan diegene (ondergeskiktes) wat met die uitvoering belas is en gee dit daarvoor die nodige riglyne;

- c. 'n Taakopdrag aan die ondergeskiktes en 'n magtiging vir die neem van beslissings waarvoor die grense in die begrotings voorkom;
- d. 'n Koördinasiemiddel om die mikpunte van verskillende afdelings met mekaar te versoen; en
- e. 'n Beheermiddel, dit wil sê 'n middel tot verifikasie van beleid en die uitvoering daarvan. Die langtermynbegroting is planne wat oor 'n termyn van langer as 1 jaar strek. Die periode of termyn sal afhang van:

- (i) Ondernemingsbeleid
- (ii) Beskikbaarheid van inligting
- (iii) Tipe onderneming
- (iv) Vervaardigingsiklus
- (v) Akkuraatheid van inligting oor die langer periode.

Langtermynbegrotings geskied gewoonlik oor 'n periode van vyf jaar. Langer periodes is moeiliker voorspelbaar en kan onrealisties wees. Ten spyte van die onvoorspelbaarheid is ondernemings deesdae meer geneig om vir langer as vyf jaar te beplan. Die rede hiervoor kan waarskynlik gevind word in die volgende:

- (i) Oorweging kan vroegtydig gegee word aan alternatiewe planne van aksie met betrekking tot amalgamasies, investering in nuwe masjinerie, produk diversifikasie, ensovoorts, almal wat 'n langtermyn strategie-impak op die onderneming het.

- (ii) Die motivering van bestuurders om dit wat hulle beplan in die toekoms uit te voer.

- (iii) Deurdat bestuurders vooruit beplan veroorsaak dit die sistematiese evaluering van verskeie alternatiewe planne van aksie. Dit is nodig vir korporatiewe groei.

Indien die beplanners 'n hoë mate van akkuraatheid in hulle langtermynbeplanning kan bewerkstellig, veroorsaak dit doeltreffender en beter spanwerk aangesien die span sien dat hulle planne tot uitvoering kom.

Dit verhoog ook die ondernemings se versienbaarheid met betrekking om die toekomstige gebeure korrek te voorspel en dan daarvolgens te beplan. Die belangrikste aspek by langtermynbeplanning uit 'n finansiële kontrole oogpunt gesien, is die kapitaaluitgawe begroting. Hierdie begroting kan verrykende gevolge vir die onderneming in die toekoms hê.

Dit is essensieel dat hierdie aspek noukeurige aandag vereis.

Daar is sekere fundamentele vereistes verbonde aan langtermynbegroting naamlik:

1. Die ondernemingsdoelwitte moet duidelik uitgespel wees.
2. Kennis van die uitgawe gedrag in die onderneming is essensieel. Die invloede op die uitgawe gedrag moet korrek geïnterpreteer word.
3. Buigsaamheid van begroting.
4. Goedkeuring van hoofbestuur.
5. Opleiding. Bestuurders moet opgelei word in begrotingsbeheer en hulle moet dit sien as 'n bestuursmeganisme om te beplan en beheer.
6. Termyn moet gespesifiseer wees.
7. Voldoende ondersteunende inligtingsisteme.
8. 'n Doeltreffende organisatoriese struktuur.

Indien daar aan bogenoemde vereistes voldoen word, sal die langtermynbegroting die onderneming se doeltreffendheid en effektiwiteit verhoog.

3.4 Geïntegreerde Beplanning en Beheer

(1) Inleiding

Na aanleiding van die vinnig veranderde omstandighede het organisasies te kampe met onsekerheid, verskeidenheid en die afname in bestuursvernuf en ondernemingsgees. As gevolg hiervan is daar nou verskeie strukturele samestellings geskep om hierdie verskynsels te hanteer. Eerstens is daar die verdeling van verantwoordelikhede, gesag en besluitneming om sodoende meer doeltreffende bestuur te bewerkstellig. Indien hierdie verdeling nie plaasvind nie neig hoofbestuur om meer van die daaglikse roetine werk self te doen en raak hulle betrokke by feitlik

elke besluit. Tweedens is die organisasie struktuur die formele voorstelling van die geselekteerde samestelling van gesag, verantwoordelikheid en besluitneming. Hieruit ontstaan die volgende vrae, en hoe groter die organisasie en die verskeidenheid en onsekerheid, hoe belangriker die vrae:

- a. Wat is elke bestuurder se unieke bydrae in die organisasie, met ander woorde waarop behoort hy te konsentreer?
- b. Is daar doeltreffende beplanning, en word die sake wat aan elke bestuurder toegewys word gekoördineer?
- c. Is daar doeltreffende beheersisteme wat vir ons aandui dat elke bestuurder werklik op die sake wat hom toegewys is konsentreer. Maak hy die vereiste bydraes?
- d. Is die organisatoriese beloningstelsel geïntegreer?
- e. Is die prestasie metingsisteme direk aan die beplanning- en beheersisteme verbind?

Die grondslag waarop bestuursisteme, beplanning-, beheer-, en prestasie metingsisteme gebou moet word, is die unieke

bydrae wat elke pos vir die organisasie moet maak. Hierdie unieke bydraes word die sleutelprestasie-areas van die pos genoem.

(ii) Basiese Beginsels

Die gees van onderneming word al hoe minder gevind by die bestuursvlak onder hoofbestuur soos organisasies groei en meer gekompliseerd raak, aangesien:

- a. elke individu se bydrae moeiliker bepaalbaar en identifiseerbaar is.
- b. Spesifieke handeling en aksies onbeloond verbygaan m.a.w. persoonlike erkenning is nie in verhouding tot die resultaat van individuele pogings nie.
- c. Sonder persoonlike erkenning en beloning, gebaseer op individuele poging en bereiking, het 'n persoon weinig aansporing om te streef na verbetering. Feit is dat die persoonlike risiko onafskeidbaar verbonde aan die bepleiting van verandering, meer belangrik geag word as die tevredenheid wat volg op bereiking, en daar word tot groot uiterstes gegaan om foutering te vermy.
- d. Die onwilligheid van ondergeskiktes om hulleself bloot te stel aan risiko, noodsaak hoof-

bestuur al hoe meer om alle besluite self te neem - dikwels op die basis van ontoereikende inligting.

e. Sulke besluite, op hulle beurt, verteenwoordig voorskrifte aan ondergeskiktes, wie dit of nie verstaan nie, of nie daarmee saam stem nie, en dus nie gebonde voel om te handel en te reageer buite die bestek van die voorskrif nie.

f. Elke ondergeskikte nogtans blameer mag word vir mislukking in die behaling van resultate soos van bo voorgeskryf, soek hy beskerming in groepsaksie en die verdeling van verantwoordelikheid.

Hierdie magte wat ondernemingsgees onderdruk kan 'n onderneming vernietig. Somtyds word hierdie bose kringloop verbreek deur die uitwerking van kompeterende toestande, samesmeltings en nuwe aanstellings.

Dit gebeur dat die vervanging deur 'n nuwe amptenaar vir 'n oue, nuwe lewe in die organisasie blaas, alhoewel die kans maar ongeveer 50-50 is. Selfs al werk hierdie benadering, vereis dit baie tyd. Bowendien mag so 'n benadering die organisasie duur te staan kom aangesien die aankoms van 'n nuweling deur ten volle tevrede amptenare as 'n teken om ander

weivelde te soek, geïnterpreteer word.

Gelukkig egter is daar 'n ander oplossing vir die probleem van ontoereikende bestuurs-inisiatief. Daar moet 'n ernstige poging aangewend word om meer doeltreffendheid van die bestaande bestuurspan te kry deur aanmoediging tot die beoefening van ondernemingsgees in die beplanning vir groei en winsgewendheid. Vgl. ook Rothschild, (1979, bls. vii-ix).

Beplanning vir verandering is die sleutel tot die opbou van meer inisiatief by bestaande bestuur. Hierdie benadering is die mees suksesvolle manier om bestuurders te kry om te begin dink en handel in terme van beplanning vir verandering. Geïntegreerde beplanning en beheer lê klem op die doen eerder as op die ontleding. Dit is 'n manier om resultate te verkry eerder as om wat reeds gebeur het op rekord te plaas. Die belangrikste egter is dat dit 'n bestuursproses is wat klem lê op bestuurs-inisiatief, en bied derhalwe aan topbestuur 'n manier om van ondergeskiktes meer ondernemingsgees te eis en te verkry.

(iii) Die Logika Agter Geïntegreerde Beplanning en Beheer:

Die mate waartoe bestuursaksies die finansiële resultate beïnvloed, vorm die hoofverskil tussen 'n suksesvolle en onsuksesvolle onderneming:

- a. In die korttermyn toon baie maatskappye aantreklrike winste, alleenlik omdat daar in 'n gunstige omgewing bedryf word.

Die finansiële resultate van maatskappye wat alleenlik vertrou op die omgewing, is grootliks 'n weerspieëling van onvoorspelbare of onbeheerbare gebeurtenisse.

- b. In die langtermyn, egter, bly sukses met die maatskappye waar bestuur weloorwoë beheer oor hul bestemming uitoefen. By hierdie maatskappye word finansiële resultate grootliks beïnvloed deur veranderinge en verbeteringe wat teweeggebring word deur bestuursaksie.

In die mees suksesvolle maatskappye, het bestuurs-handeling of -aksie a kragtige en voortdurende uitwerking op finansiële resultate.

Vanuit hierdie feit kry ons die fundamentele beginsel van geïntegreerde beplanning en beheer naamlik:

- a. Dat die mees effektiewe benadering tot verenigde beplanning en beheer dié is waarvolgens die grootste gedeelte van 'n maatskappy se finansiële resultate, direk toegeskryf kan word aan verandering en verbetering aangestig deur sy bestuurders. Vgl. ook Mockler, (1972, bls. 12-13).

(iv) Die Werking van Geïntegreerde Beplanning en Beheer

Die logika waarop Geïntegreerde beplanning en beheer

gebaseer is, bestaan uit drie belangrike fases:

- a. Dirigeer van bestuurspogings tot die bereiking van aanvaarbare finansiële mikpunte.
- b. Verkryging van vaste persoonlike verbintenis tot bereiking van ooreengekome mikpunte.

Die waarskynlikheid van die bereiking van 'n mikpunt is direk verwant aan elke bestuurder se sin vir verbondenheid. Hierdie verbintenis is uitgedruk in die planne wat elke bestuurder ontwikkel om te toon hoe hy van plan is om die mikpunt te haal. 'n Vaste verbintenis by 'n individuele bestuurder is moontlik, alleenlik as hy weet wat die aard en omvang van die taak wat van hom verwag word, is.

- c. Aanmoediging tot buigbaarheid in die implimentering van planne deur die ontwikkeling van nuwe of hersiene rigtings van handeling en aksie wanneer veranderde omstandighede dit vereis. Geïntegreerde beplanning en beheer bevorder en kweek buigbaarheid van aksie, nie buigbaarheid van verbondenheid nie, dit is, die mikpunt bly konstant onveranderd, terwyl die middele vir bereiking van die mikpunt enige tyd hersien kan word.

Vervolgens word genoemde drie fases in meer besonderheid bespreek.

Eerstens - Dirigeer van Bestuurspogings tot die be-
reiking van aanvaarde finansiële mikpunte:

Geïntegreerde Beplanning en Beheer gebruik die "bo na
onder" benadering in die stelling van mikpunte. Hier
die benadering is bestem om die hoofuitvoerende beampte
te die maksimum geleentheid te bied om maatskappy
resultate te beïnvloed, deur inwikkeling van homself
in die beplanningsproses op die vroeë moontlike tyd=
stip. Vgl. Walley, (1969, bls. 13-15).

Die totale maatskappy mikpunt en die mikpunt gestel
vir 'n groep of afdelings, weerspieël die hoof uit=
voerende beampte se strategie vir die bestuur van die
onderneming, en toon die mate van verandering wat hy
verwag van onderhoriges.

Die vasgestelde mikpunt verteenwoordig die hoofbeampte
se verbondenheid ten opsigte van die vlak van ver=
rigting wat hy sal aanvaar.

Die besluit deur topbestuur dat 'n besondere finansiële
mikpunt aanvaarbaar is, moet 'n oortuiging weerspieël
dat die mikpunt:

- (i) In ooreenstemming is met beide die kort- en
langtermyn behoeftes van die maatskappy
- (ii) Die nodige eise stel aan elke bestuurder se
vermoë
- (iii) Realisties is, want as 'n mikpunt oormatig
kwesbaar is, sal niemand dit ernstig opneem nie.
Die goedkeuring van en aandrang op 'n ooglopend
onmoontlike finansiële mikpunt maak die hele
proses belaglik.

Die soort bestuursrigting wat Geïntegreerde Beplanning en Beheer bied, behels drie individuele elemente:

- (i) verstaan die onderneming en hoe dit reageer op verandering
- (ii) Bepaal die finansiële resultaat wat verwag kan word indien bestuur nie enigiets in besonder gedurende die planperiode gaan doen nie - dit is bepaal die ingeboude finansiële toestand
- (iii) Die stel van 'n omvattende finansiële mikpunt wat bykomende bydraes verwag deur die bereiking van veeleisende, dog realistiese, nuwe bestuurstake.

Dit is onmoontlik om effektief te beplan of te beheer, sonder insig in die onderneming. Dit beteken

- a. Die ontleding, verby die vlak van die vae veralgemening, van hoedat eksterne toestande en ontwikkelinge die maatskappy se bedryfsresultate moontlik kan beïnvloed.
- b. Die identifisering en waardebeplanning van die uitwerking van handeling en aksies binne die maatskappy gedurende die lopende jaar, en

- c. Die beskrywing van voorgestelde veranderinge soos h bestuurder sy deel van die onderneming hanteer, in terme van bedryfsgebeure in plaas van in terme van rekeningkundige klassifikasies of groeperings.

Sonder h deeglike kennis van waar die maatskappy staan, en hoe dit daar gekom het, ontbreek h bestuurder die grondige basis, om te kan besluit waarheen hy in die toekoms behoort te gaan of kan gaan.

Nogtans, ontbreek dit by h groot aantal bestuurders aan h duidelike prentjie van hulle onderneming, en die manier waarop dit reageer op beide interne en eksterne verandering.

Met kennis, egter, is dit relatief maklik om die finansiële resultate te bereken wat verwag kan word indien geen noemenswaardige veranderinge aangebring word in die manier waarop die onderneming tans bestuur word nie. Hierdie ingeboude finansiële toestand is die som van:

- a. die geraamde finansiële resultaat van die periode voorafgaande dié waarvoor beplan word.
- b. Die geraamde finansiële uitwerking op die periode waarvoor beplan word van verwagte gebeure wat buite die invloed of beheer van bestuur lê.
- c. Die voortgaande uitwerking van aksies vantevore deur bestuur geneem.

Hierdie ingeboude finansiële toestand moet identifiseer word alvorens die uitvoerende beampte kan uitkom by 'n aanvaarbare mikpunt.

Bykomende winste, bo en behalwe die raming vir die ingeboude toestand, moet voortspruit uit verandering en verbeteringe teweeggebring deur bestuurshandeling gedurende die beplanningsperiode.

In die daarstelling van omvattende finansiële mikpunt vir die maatskappy, bepaal bestuur die mate van inspanning wat van individuele bestuurders verwag sal word in die aanbring van verandering en verbetering. Dit bepaal derhalwe hoe die onderneming gedurende die beplanningsperiode bestuur sal word. Bestuur moet die maatskappy se kort- en langtermyn behoeftes in ag neem, en ten minste dié strategiese verandering wat deur die onderneming gemaak moet word in die area van:

- a. Bemarkingsaktiwiteite
- b. Uitbreiding van produkte
- c. Verbetering in kwaliteit
- d. Bestuursorganisasie struktuur

Vgl. Mockler, (1972, bls. 116-117).

Die aard van hierdie strategiese veranderinge voorsien die basis vir riglyne wat bestuurders op alle vlakke sal help met die ontwikkeling van hulle gedetailleerde planne.

Tweedens - Verkryging van vaste persoonlike verbintenis tot bereiking van ooreengekome mikipunte.

Die waarskynlikheid dat 'n mikipunt bereik sal word, is direk verwant aan elke bestuurder se sin vir verbondenheid.

In die meeste gevalle, is die verbintenis niks meer as 'n verklaring van lojaliteit teenoor die maatskappy se mikipunte en 'n belofte om hard te probeer vir bereiking daarvan.

Geïntegreerde Beplanning en Beheer voorsien 'n raamwerk wat elke bestuurder in staat stel om sy verbondenheid te bevestig in baie spesifieke terme, aangesien hy nie alleenlik onderneem dat hy die mikipunt sal haal nie, maar ook hoe.

Gevolglik behels die aangaan van 'n verpligting onder Geïntegreerde Beplanning en Beheer twee belangrike vereistes:

- a. Ontwikkeling van gedetailleerde programme ten opsigte van bestuursaksie benodig om die finansiële mikipunt te bereik,
- b. Waardebepaling van hierdie programme, vir versekering, dat in totaal, die verlangde finansiële resultaat bewerkstellig sal word.

Die gedetailleerde programme wat elke bestuurder moet ontwikkel, vereis dat hy:

- a. Daardie geleentheid vir verbetering kies, wat hy dink die nodige bydrae sal lewer.
- b. Bepaal watter spesifieke aksies hy voorstel om te neem wat dan verbeteringe in die aktiwiteite waarvoor hy verantwoordelik is, sal teweegbring.
- c. 'n Raming maak van die finansiële uitwerking van bestuursaksies wat hy beplan, dit is die netto effek van koste van aksie, en finansiële voordeel wat uit die veranderde toestand behaal sal word.

Geïntegreerde Beplanning en Beheer plaas dus die verantwoordelikheid vierkantig op elke bestuurder ten opsigte van wat hy van plan is om die volgende jaar te doen ter verandering en verbetering van die manier waarop hy sy deel van die onderneming hanteer.

Indien 'n bestuurder, byvoorbeeld, sou besluit om te konsentreer op waarde-ontleding - met die doel om 'n verbetering van 3% in totale materiaalkoste aan te bring - behoort sy plan die volgende te toon -

- a. Hoeveel bystand van ingenieurs-afdeling benodig word.
- b. Waar sal sodanige bystand vandaan kom, bv. aanstelling van meer mense, en uitstel van

ander programme.

- c. Watter komponente sal moontlik die meeste geraak word, en of hierdie onderdele intern gemaak word of uitgekoop word
- d. Watter verskaffers geraak sal word
- e. Hoeveel nuwe gereedskap benodig sal word
- f. Hoe h skielike verhoging in masjien-veranderinge geprosesseer sal word
- g. Die voltooiingsdatum vir elke fase van die program
- h. Die ontledingsmiddele wat gebruik sal word om vordering teen resultate te beheer.

Dieselfde graad van beplanningspoging sal aangewend word ten opsigte van elke verandering wat die bestuurder besluit om te behaal.

Die benadering wat in die Geïntegreerde Beplanning en Beheer proses gebruik word, weerspieël die basiese beginsel dat niemand beter in staat is om h aktiwiteit te beplan nie, as juis die persoon wat verantwoordelik is vir die resultaat van die aktiwiteit.

Wanneer h verpligting ten opsigte van verandering en verbetering eers aanvaar is, is dit moontlik om elke bestuurder se verrigting te evalueer op die basis van die veranderinge en verbeteringe wat op eie inisiatief teweeggebring is, aangesien dit maklik is om die areas van verantwoordelikheid waar geen veranderinge of verbeteringe aangebring is nie, te identifiseer.

Geïntegreerde Beplanning en Beheer het dus groot vertroue op die inisiatief van individuele bestuur-

ders, maar verwag nogtans nie dat elke bestuurder onafhanklik in sy eie lugleegte sal handel nie.

Die verskillende aksie-programme moet juis gekoördineer en integreer word met planne van ander bestuurders. Gevolglik moet elke bestuurder ooreenstemming bereik met sy hoof aangaande aannames wat gemaak moet word omtrent verwagte ontwikkelinge buite sy beheer, asook die moontlike uitwerking van sodanige ontwikkelinge.

Vgl. Mockler, (1972, bls. 193-197)

Die hoof moet die aksieprogramme, gekies deur die bestuurder, sowel as alternatiewe programme wat oorweeg, maar afgekeur is, deeglik nagaan.

Vervolgens moet planne, berei deur individuele bestuurders, gekonsolideer word tot funksionele planne, bv. bemarking, vervaardiging, personeel ens., en daarna oorgesit word in rekeningkundige terme sodat state van inkomste, uitgawes, en kontantvloei o.a., opgestel kan word.

Die konsolidasieproses behels die ineenskakeling van funksionele planne in afdelings asook die hersiening van hierdie planne deur opvolgende vlakke van bestuurders.

Die Geïntegreerde Beplanning en Beheer proses maak dit dus moontlik om met 'n groot mate van akkuraatheid

vas te stel of die gekonsolideerde planne die doelwit sal behaal en of -

- a. Die ingeboude finansiële toestand van die maatskappy - uitsluitende enige bestuursaksie - presies bepaal is.
- b. Die mikpunt wat behaal moet word deur bestuursaksie wel bereikbaar is.
- c. Die finansiële uitwerking van elke voorgestelde aksieprogram bepaal is.
- d. Programme gekonsolideer is in die Finansiële Impak Opsomming wat aantoon hoe elke program bydra tot die bereiking van die doelwit.
- e. Die besonderhede so voorgestel die winsvlakke van een jaar tot die volgende oorbrug sodat die stewigheid van die struktuur duidelik sigbaar is.

Laastens - Aanmoediging tot buigzaamheid in aksie. Hierdie is miskien die mees belangrike faset van Geïntegreerde Beplanning en Beheer.

h Lewensfeit in die aard van bestuur is dat omstandighede verander, waardeur die bereiking van doelwitte meer of minder moeilik gemaak word.

Bestuurders is geneig om veranderde omstandighede te gebruik as verskonings indien voorafaanvaarde doelwitte nie bereik word nie.

Nogtans, bied die meeste veranderinge beide nuwe konsekwensies en geleenthede.

Geïntegreerde Beplanning en Beheer aanvaar die moontlikheid van verandering en moedig buigbaarheid in die ontwikkeling van nuwe of hersiene aksieprogramme aan wanneer veranderde omstandighede dit vereis.

Om hierdie buigbaarheid te stimuleer, wend die Geïntegreerde Beplanning en Beheerbenadering die volgende drie ordes aan:

- a. Maak die goedgekeurde mikpunt, die standaard vir bevredigende prestasie.
- b. Identifiseer - vooruit - moontlike afwyking van die finansiële mikpunt.
- c. Neem aksie om ongunstige verwickelinge te kompenseer en bereiking van beplande wins te verseker.

Deur die goedgekeurde mikpunt die standaard vir bevredigende prestasie te maak, benadruk Geïntegreerde Beplanning en Beheer die belangrikheid van die gebruik van bestuursinisiatief om beplande resultate te behaal, selfs al verander omstandighede tussen die periode van beplanning en implementering.

Bestuurders word nie toegelaat om goedgekeurde winsverbeterings-doelwitte in die gesig van ongunstige verwickelinge, aan te pas nie. Hierdie element van dissipline verbeter grootliks die moontlikheid dat die oorspronklike mikpunt wel gehaal sal word.

Die belangrike nuwe-produk van hierdie benadering is dat die ontleding van afwykinge wanneer dit voorkom vergemaklik word, en sodoende die vermoë om in die toekoms meer effektief te beplan, verbeter.

Deur te bly by voorgestelde standaarde, leer hulle mens hoekom resultate skeef of verkeerd loop.

Indien h mens die standaard aanhoudend verander, word die maatstaf waarmee werkverrigting gemeet word, slegs h lopende gissing omtrent moontlike resultate. Teen die einde van die plan periode word h klein afwyking tussen werklike verrigting en hersiene raming verseker, dog daar is geen manier om die effektiwiteit van bestuur in of beplanning of implementering, te meet nie. Aan= gesien daar geen noemenswaardige afwykings waar te neem is nie, kan sodanige afwykings nie gebruik word om bestuur se vermoë te verbeter en te voorkom dat dieselfde foute in die toekoms herhaal word nie.

Deur vooruit identifikasie van h moontlike afwyking van h ooreengekome miktunt, erken Geïntegreerde Beplanning en Beheer die belangrikheid van aanwysing van h moontlike afwyking terwyl so h afwyking ontwikkel eerder as wanneer dit te laat is om korrektiewe aksie te neem.

Langs hierdie weg kan daar vroegtydig met potensiële swakhede of kwesplekke gehandel word - vroeg genoeg om nuwe programme te ontwikkel en in werking te stel wat die kans dat h goedgekeurde miktunt behaal word, verhoog.

Met dié doel meet Geïntegreerde Beplanning en Beheer prestasie deur vergelyking van h goedgekeurde plan met voortdurend, tot datum, vooruitskattings of ramings van resultate vir die volle jaar.

Verslae aan Bestuur word dus gevoelige aanwysers van tendense en gebeure wat finansiële resultate mag affekteer of beïnvloed.

Bestuur word in staat gestel om gedurig die verwagte uitwerking van sleutelfaktore wat die onderneming raak, te takseer, en probleem areas te eien.

Hierdie benadering verbeter Bestuur se vermoë om tydig aksie te neem - tydig genoeg om effektief te wees.

Dit is dan ook in direkte teenstelling met die gewone praktyk waardeur werkverrigting en vordering in terme van h gedeelte van die jaar gemeet word.

Wanneer ongunstige gebeure plaasvind (soos van tyd tot tyd in een of ander graad sal gebeur), moet bestuurders reageer deur die ontwikkeling van hersie aksieprogramme wat daarop gemik is om die winste waarvoor hulle gekompromitteer is, te behaal.

Elke Bestuurder het die verantwoordelikheid om die inisiatief te neem in die aanpak van korrektiewe aksie wat nodig mag wees om beplande resultate te verseker.

Daar mag nie veranderde toestande gebruik word as h verskoning vir h tekort op mikpunte nie.

Op hierdie stadium mag alternatiewe rigtings van aksie heropen wat gedurende die ontwikkeling van die oorspronklike plan, oorweeg, maar eenkant gelaat is.

Die Bestuurder word aangemoedig om verby die onmiddellike probleem te kyk vir sodanige geleenthede wat in ander sferes van sy verantwoordelikheid mag voorkom - dit word van hom verwag om buigbaar genoeg in sy denke te wees om ongunstige situasies tot sy voordeel in te span.

Die beplannings- en beheerstruktuur moet baie duidelik die uitwerking van hersiene aksieprogramme aantoon, sowel as 'n vergelyking tref tussen die verwagte posisie en die voorafgoedgekeurde miktelpunt.

Deur die ontwikkeling van hersiene aksieprogramme behou die bestuurder sy vermoë, om die effek van sy finansiële resultate te meet, wat immers die basiese doel van die hele proses is.

Die verantwoordelikheid om aksieprogramme te hersien en nuwe te ontwikkel, beteken nie 'n absolute delegasie van outoriteit om alle afwykings te wil regstel nie.

Net soos senior bestuur belangrike besluite ten tyde van Planvoorbereiding hersien, behoort hul ook enige voorgestelde regstellende aksies wat 'n potensieel

breë uitwerking sal hê, te oorweeg en te hersien.

h Bestuurder mag iets as synde toepaslike regstellende aksie beskou, terwyl sodanige aksie wanneer geneem, teen die breër belange van die onderneming mag wees.

Nadat besluit is op h nuwe rigting van aksie, moet die bestuurder sy goeie oordeel gebruik om vas te stel of die voorgestelde regstellende aksie, hersien met sy hoof of ander bestuurder wat geraak mag word, regverdig.

Die sleutelkenmerk van die Geïntegreerde Beplanning en Beheer benadering is die plasing van verantwoordelikheid op die individuele bestuurder om:

- a. die noodsaaklikheid van of behoefte aan regstellende aksie te identifiseer
- b. Dit so vroegtydig moontlik te doen
- c. vas te stel wat gedoen moet word om te verseker dat vooraf-ooreengekome winsdoelwitte gehaal sal word.

(iv) Raamwerk

Die belangrikste is:

- a. Beplanning van bo na onder
- b. Uitdrukking van finansiële resultate in bedryfsterme

- c. Beheer
- d. Inisiatief of ondernemingsgees
- e. Delegasie
- f. Wesenlike verandering
- g. Verpligting
- h. Huiswerk

a. Beplanning van bo na onder

Die teenoorgestelde benadering d.w.s. beplanning van onder na bo, lewer verskeie probleme nl.:

- (i) Die hoof uitvoerende beampte word verhoed om 'n stewige en realistiese opgaaf te gee van die resultate wat hy as aanvaarbaar vir enige afdeling van die onderneming sal oorweeg.
- (ii) Gedetailleerde beplanning word gedoen sonder leiding na totale bereiking.
- (iii) Beplanning van onder na bo benadeel dikwels die kwaliteit van informasie wat beskikbaar gestel word aan die hoof uitvoerende beampte.

Om hierdie probleme te bowe te kom is dit nodig dat die hoof uitvoerende beampte die maksimum invloed op die onderneming se planne behoort te hê. Dit het gelei tot die slotsom dat breë strategiese besluite, geformuleer op die hoogs

moontlike vlak, alle gedetailleerde beplanning moet voorafgaan, waarsonder sodanige gedetailleerde beplanning 'n doellose oefening is.

b. Uitdrukking van finansiële resultate in bedryfsterme

Aangesien die meeste bestuurders met een of ander aspek van die onderneming se aktiwiteite handel, is dit 'n belangrike grondwaarheid van Geïntegreerde Beplanning en Beheer dat finansiële resultate in terme van bedryf uitgedruk word. 'n Bestuursgroep moet die vermoë verkry om al die sleutelemente van die verwagte finansiële resultate vir 'n gegewe jaar uit te druk in terme van die gebeure wat daardie resultate sal bepaal. Dit lê twee baie duidelike vereistes op die onderneming:

(i) Finansiële bestuurders moet hulle taak met uiterste vindingrykheid benader, sowel as met 'n bepaalde poging om aan bedryfsbestuurders inligting uitgedruk in terme van bedryfsgebeure te verstrek.

(ii) Bedryfsbestuurders moet leer om te dink en kommunikeer in terme van bepaalde terme. Presiese akkuraatheid is noodsaaklik.

moontlik in vooruitskating nie, maar noukeurige omskrywing is essensieel alvorens 'n bedryfsoorweging in terme van finansiële resultaat evalueer kan word.

c. Beheer

Beplanning en beheer, onder konvensionele beplanningsprosesse, word as twee afsonderlike aktiwiteite beskou t.o.v. tyd, benadering en selfs personeel. Eerstens word 'n plan in die vorm van 'n begroting vir die jaar opgetrek. Soos die jaar vorder word die begroting met die werklike syfers vergelyk. Wanneer vordering of werkverrigting benede die begroting is, begin iemand dit, wat gewoonlik regstellende aksie genoem word. Dit beteken dat iemand iets in die toekoms wil doen om te vergoed vir 'n afwyking van begroting wat in die verlede ontstaan het, d.w.s. voor die hersiening van prestasies.

Alhoewel beplanning en beheer as afsonderlike fases in Geïntegreerde Beplanning en Beheer erken word, is hulle meer gelyktydig as agter-eenvolgend. Beheer word beoefen terwyl planne ontwikkel word en herbepanning is 'n integrale deel van die uitoefening van beheer. Beplanning kom tot 'n einde alleenlik wanneer dit nie langer

moontlik is om die finale resultaat te beïnvloed nie. Beheer begin wanneer die eerste evaluasie van vooruitsigte gemaak word, d.w.s. voorbereidend tot die daarstelling van mikpunt.

Beheer is voltooi wanneer 'n besluit geneem is, aksie geneem is en die verwagte eindresultaat behaal is. Die mees betekenisvolle geleentheid vir beheer is aan die begin van die beplanningproses wanneer die wyds moontlike reeks alternatiewe bestaan vir die beïnvloeding van resultate gedurende die planperiode.

Beheer uitgeoefen gedurende die tydperk van plan-formulering word bewerkstellig d.m.v. gedurige opdatering van die aannames onderliggend tot die plan. Gevolglik werk beplanners nie met agtergrond inligting wat moontlik ses maande oud is nie, maar baseer hul planne op 'n deurlopende waardering van omstandighede en toestande.

Beheer wat uitgeoefen word na die formulering en goedkeuring van planne maak ook staat op gedurige op-datum bring van inligting. In hierdie geval bestaan inligting uit lopende-hersiene ramings van verwagte resultate vir die einde van die planjaar. Hierdie tot-op-datum ramings identifiseer bedryfsveranderinge wat tot gevolg het die afwyking van beplande

resultate. Sodra hierdie afwyking bekend word is daar gewoonlik nog tyd oor om daarvoor te vergoed.

d. Inisiatief of Ondernemingsgees

Onder bestuursinisiatief of ondernemingsgees word verstaan:

- (i) Die vind van maniere om die bedryf of operasie te verbeter
- (ii) Die voorbereiding van bepaalde aanbevelings t.o.v. die soort aksie wat geneem moet word
- (iii) Die ondersteuning van hierdie aanbevelings deur afgeronde stafwerk (huiswerk) wat die waarde daarvan demonstreer en
- (iv) Die uitvoer van aksie, wanneer goedgekeur, en bereiking van die verlangde eindresultaat.

Inisiatief is dus die selfontwikkelde neiging om te soek vir 'n beter manier om iets te verrig.

e. Delegasie

Effektiewe delegasie is 'n twee-rigting proses. Indien "oordra" nie gepaard gaan met "ontvang" nie, het die meerdere niks anders gedoen as

om sy verantwoordelikheid te abdikeer nie, Be
stuur verloor beheer, beplanning word doelloos
en take word nie afgehandel of verrig nie.
Dit gebeur selde dat bestuursoutoriteit sukses
vol van bo af gedelegeer word. Delegasie sal
meer geneig wees om te slaag wanneer h
bestuurder laer af op die lyn voordeel sou nee
uit h geleentheid om verantwoordelikheid te
aanvaar ten opsigte van sekere take. Deur di
te doen, toon hy sy bereidwilligheid om ver=
antwoordelik gehou te word vir die verrigting
van sy taak.

Indien hy die uitdaging nie aanvaar nie, toon
hy dat hy bereid is om alleenlik dit te doen
wat aan hom voorgesê word, wat hom effektief
uitskakel vir enige bestuursbeplannings verant
woordelikheid.

f. Wesenlike verandering

Geïntegreerde Beplanning en Beheer benadruk
die beginsel nl. dat belangrike veranderinge
en verbeteringe alleenlik behaal word deur dié
wat gewillig en bereid is om bestaande
praktyke te bevraagteken. Hierdie beginsel
behoort die pogings van enigiemand wat soek
na wesenlike bydraes, van watter aard ookal,
te lei. In industrie is die sogenaamde
"klaarblyklike waarhede" vervat in beleid,
presedente en praktyke ontwikkel deur een of

ander gerespekteerde persoon. Tensy iemand di
moed het om hierdie beleid of praktyke te be=
vraagteken, sal weinig wesenlike verbeteringe
aangebring word omdat geen belangrike ver=
anderinge gemaak word nie.

g. Verpligting

Die Geïntegreerde Beplanning en Beheerbe=
nadering tot die daarstelling van bestuurs=
verpligting is basies verskillend van die
benadering wat gewoonlik in die finansiële
begrotingsproses gevolg word. Die eerste stap
is om 'n voorlopige raming van omset te maak.
Hierdie omsetraming word dan verander om die
beoordeling of opinie van bestuur te reflektee

Die volgende is die toepassing van verhoudings
op hierdie raming om tot 'n winsdoelwit te kom.
Geen verpligting word ooit gemaak tot tyd en
wyl 'n volledige begroting voorberei, hersien e
goedgekeur is nie - gewoonlik na 'n hele aantal
hersienings. Onder Geïntegreerde Beplanning
en Beheer word bepaalde verpligtinge in twee
stadia van die beplanningsproses vereis:

- (1) Wanneer die miktunt deur die hoof
uitvoerende beampste gestel word.
Die miktunt verteenwoordig 'n ver=
pligting van bo na onder om 'n gegewe
vlak van resultate in planne wat daarn

deur ondergeskiktes voorgelê word, te aanvaar. Met so 'n verpligting van bo, is dit nie nodig dat elke bestuurder elke alternatief met sy meerdere hoof na te gaan soos beplanning vorder nie.

- (ii) Wanneer gedetailleerde aksieprogramme voorberei en vir goedkeuring voorgelê word. Die aksieprogram verteenwoordig 'n verpligting van onder na bo om resultate waarvoor gevra word, te behaal. Die verpligting is voltooid slegs wanneer die bestuurder se aksieprogram die nodige stappe wat geneem moet word aandui, en oortuigend demonstreer dat die finansiële uitwerking van alle bestuursaksies plus die uitwerking van omgewingsfaktore genoegsaam sal wees om beplande resultate te behaal.

h. Huiswerk

Verbeterde huiswerk dissipline kan die middele voorsien waardeur elke bestuurder sy vermoë om inisiatief te beoefen, verbeter. Met huiswerk word bedoel die ontledingswerk wat elke bestuurder vooraf moet doen in die bymekaarmaak of versamel van gegewens, wat nodig is om 'n besluit met vertroue te neem. Om goeie huiswerk te kan doen, moet 'n bestuurder:

- (i) Tegnies bevoeg wees,
- (ii) 'n Meester van besonderheid of detail wees (hy mag nie detail ignoreer nie, maar moet ook nie sy slaaf wees nie),
- (iii) Moet die moed hê om sy bevindinge juis te konstateer sodat dit getoets kan word.

Goeie huiswerk hou almal beter ingelig, terwyl bestuursinisiatief gestimuleer word.

- (v) Riglyne vir die installering van Geïntegreerde Beplanning en Beheer

Die installasie van Geïntegreerde Beplanning en Beheer is nie slegs 'n saak van prosedure wat voltooi word deur die instelling van 'n aantal nuwe vorms nie. Dit is ook 'n saak van opvoeding van bestuurders in die logika van die stelsel. Dit behels 'n grondige verandering in die houding tot die gehele proses van beplanning en beheer.

Die hoof uitvoerende beampte moet ook oortuig voel dat Geïntegreerde Beplanning en Beheer 'n goeie kans op sukses in sy onderneming het.

Die geheim van sukses is die aanpas van die installasie na enige besondere toestande en kondisies wat in die onderneming bestaan, en wanneer dit gedoen word, kan Geïntegreerde Beplanning en Beheer sukses-

vol in feitlik enige onderneming installeer word. Daar moet egter versigtig te werk gegaan word by die keuse van die metode van installasie, sodat die proses 'n billike geleentheid tot houvas kry.

Drie metodes kom voor as moontlik die mees aanpasbare tot verskillende omstandighede by ondernemings

- a. Die bo na onder benadering,
- b. Die fase by fase benadering, en
- c. Die afdeling by afdeling benadering.

Die bo na onder benadering beteken dat sleutel uitvoerende beamptes in elke afdeling die proses in diepte moet leer en dan hul ondergeskiktes moet oplei. Met hierdie benadering is daar maksimum betrokkenheid van hoofbestuur gedurende die proses van installasie. As gevolg van hul deelname, het hoofbestuur die groots moontlike invloed op planne wat ontwikkel word.

Geïntegreerde Beplanning en Beheer behoort nie oor geplant te word op bestaande beplannings- of begrotingsprosedures nie, ten einde te verseker dat die onderskeiende elemente van Geïntegreerde Beplanning en Beheer nie afgewater word deur vroeëre beplanningsprosedures nie. 'n Totale breuk - van die oue na die nuwe - is nodig, andersinds mag men geneig wees om terug te neig na die prosedures waaraan hulle gewoon was.

Daar is ook 'n paar potensieële probleme waarop bestuur bedag moet wees nl.,

- a. Te veel uitbreiding van deelname,
- b. Veralgemening in beplanning deur staf funksies
- c. Onvoldoende begrip, en
- d. Oppervlakkige hersiening en revisie.

(vi) Voordele van Geïntegreerde Beplanning en Beheer bo die gewone begrotingsbenadering

In die voorafgaande blyk dit dat die gewone begrotingsbenadering verbeter word deur die Geïntegreerde Beplanning en Beheer gedagte. In die meeste ondernemings werk elke bestuurder aan sy eie plan of begroting met baie min aandag aan die veranderinge wat gedurig plaasvind in die omgewing waarin hy gedurende die komende jaar moet bedryf. Selfs ondernemings met 'n reputasie vir goeie beplanning, neig om al die lopende jaar se syfers met 'n persentasie te vermeerder en dit te aanvaar as die komende jaar se resultaat. Soortgelyk het 'n bestuurder in 'n sekere area geen kennis van die aktiwiteite wat in ander areas beplan word nie. Die totale plan vir die onderneming is niks anders as 'n samevoeging van onverwante programme wat in die meeste gevalle 'n resultaat beloop wat baie tekort skiet aan hoofbestuur se verwagtinge.

Nou word die oorspronklike begroting afgewys en teruggestuur vir hersiening tot by die laagste vlak

van beplannings verantwoordelikheid, waar elkeen weereens in die donker swoeg ten einde met 'n resultaat vorendag te kom wat moontlik steeds onaanvaarbaar is. Dan begin die proses van afwysing hersien, hervorlegging - wat herhaal word totdat ge konsolideerde resultate die verwagting van hoofbe- stuur bevredig of totdat die tyd opraak. Die koste en tyd op hierdie soort oefening is ontsettend groot en sonder waarde.

Met Geïntegreerde Beplanning en Beheer as kontras, is bestuurders gedurig bewus van die beraamde uit- werking van beplanning tot datum en tot welke mate die mees resente ramings vergelyk met die doelwit daargestel deur die hoof uitvoerende beampste. Geïntegreerde Beplanning en Beheer maak dit moontlik vir bestuur om te weet van elke belangrike verandering in die plan resultaat veroorsaak deur 'n hersiene aan- name of nuwe aksieprogram. Aangesien die wins - impak uitgedruk word in terme van bedryfsgebeure kan bestuurders aandui watter handelinge modifikasie nodig het ten einde groter winsverbetering te haal. Senior amptenare het soortgelyk 'n basis waarvolgens beraamde winsverbeteringe tot bepaalde bestuursaktiwiteite herlei kan word. Geïntegreerde Beplanning en Beheer is dus nie 'n oefening in syfers nie. Verwys na Figuur 6 bylaag F vir 'n uiteensetting van die bestuursbeplanningproses model. Indien die wins- doelwit bevredig word, kan die finansiële plan, d.w. die finale begroting, hierna saamgestel word.

3.5 GEVOLGTREKKING

Opsommend kan nou gesê word dat die huidige metode van begrotingsbeheer nie meer voldoende is vir die besluitnemingsaksie en beheer nie. Begrotingsbeheer moet saamgevoeg word met Geïntegreerde Beplanning en Beheer om 'n nuwe en meer dinamiese tydvak van doeltreffende bestuursrekeningkundige inligting vir besluitneming daar te stel.

Begrotingsbeheer alleen voldoen nie meer aan die standaarde vir moderne bestuursdenke nie. Alhoewel dit nog doeltreffend aangewend kan word vir operasionele beheer laat dit groot leemtes ten opsigte van toekomstige besluitnemingsaksies.

Hierteenoor kan begrotingsbeheer gekoppel aan Geïntegreerde Beplanning en Beheer die oplossing wees vir bestuur, om in die toekoms beter en meer doeltreffende besluite te neem. Dit sal ook die voorloper wees dat verskillende besluitnemingsaksies nou ge-evalueer en gemeet kan word. Hierdeur kan die bestuurder se prestasie gemeet word. In die verlede was hierdie metingsproses baie moeilik bepaalbaar.

Ten slotte kan daar gesê word dat moderne bestuursdenke 'n moderne bestuursbenadering van bestuursrekeningkundige inligting vir besluitneming nodig het.

SUMMARY IN ENGLISH

Management information must be geared on the management needs for a company operating a business of ever-increasing complexity. Reliable management information is essential for effective decision-making and profit planning, since the ability to predict the reaction of costs to changing situations is a key factor in the making of good decisions.

How effective a manager is in his job will depend upon the relevance, and the accuracy of information, and how he analyses, interprets and acts upon it. The aim, then, is to provide the right people with the right information in the right quantity at the right time, and at minimum cost.

A system of reporting is vital to any cost control endeavour as a means of bringing information to each level of management in order that responsibilities to the organization may be fulfilled. Reports must be designed to suit the various areas of organizational responsibility. Top management, therefore, will receive a summary of all costs, plus those relevant to the top level.

A budget is the quantitative expression of a plan, whether short- or longterm. It reflects what management has decided to do and what it expects to accomplish by doing it. Budgets, in many enterprises, are the major planning and control tool.

The managements of most businesses have developed a clearly defined business strategy, but very few businesses have considered the need for a reporting and control strategy. Thus the develop=

ment of a long range information plan and control strategy should be the first step in implementing an effective reporting and control system.

CHAPTER 1 focuses the attention on management information needs of a manager in a complex entity. Effective decision-making is the key word.

CHAPTER 2 discusses how operating control can help to achieve the above goal of effective decision-making.

CHAPTER 3 illustrates how budgetary control, through integrated planning and control, can be applied to achieve effective decision-making and control in an organisation.

BYLAES

- A Vloei van middele in h organisasie

- B Inligtingvloei in h organisasie

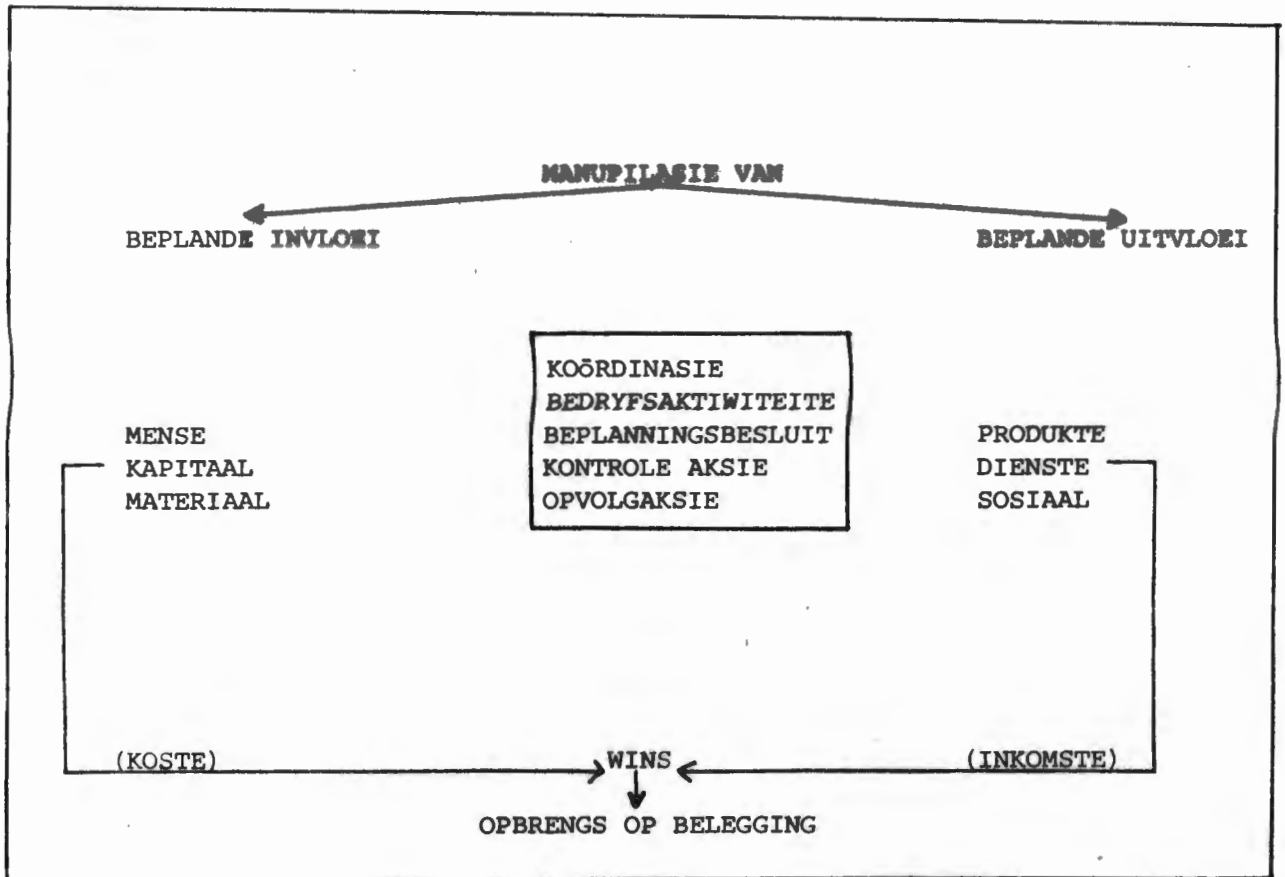
- C Begrotingsbeplanningsraamwerk

- D Begrotingskoördinasie met Verkope as die
 Begrotingsleutel

- E Begrotingsinter-verhouding

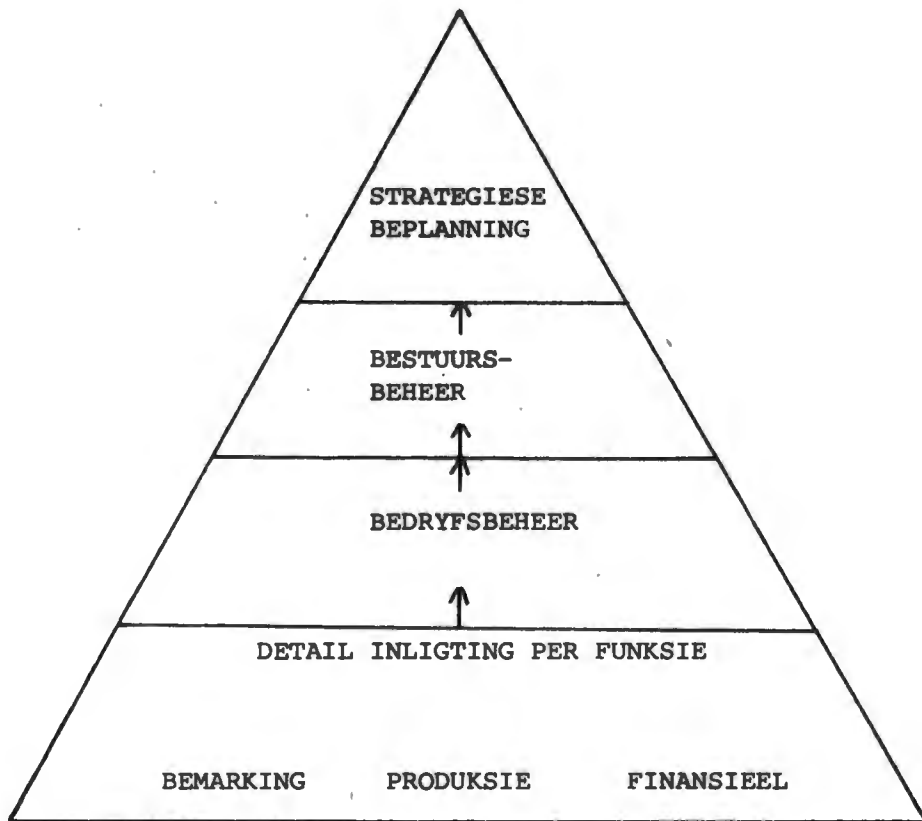
- F Bestuursbeplanningsproses Model

VLOEI VAN MIDDELE IN 'N ONDERNEMING



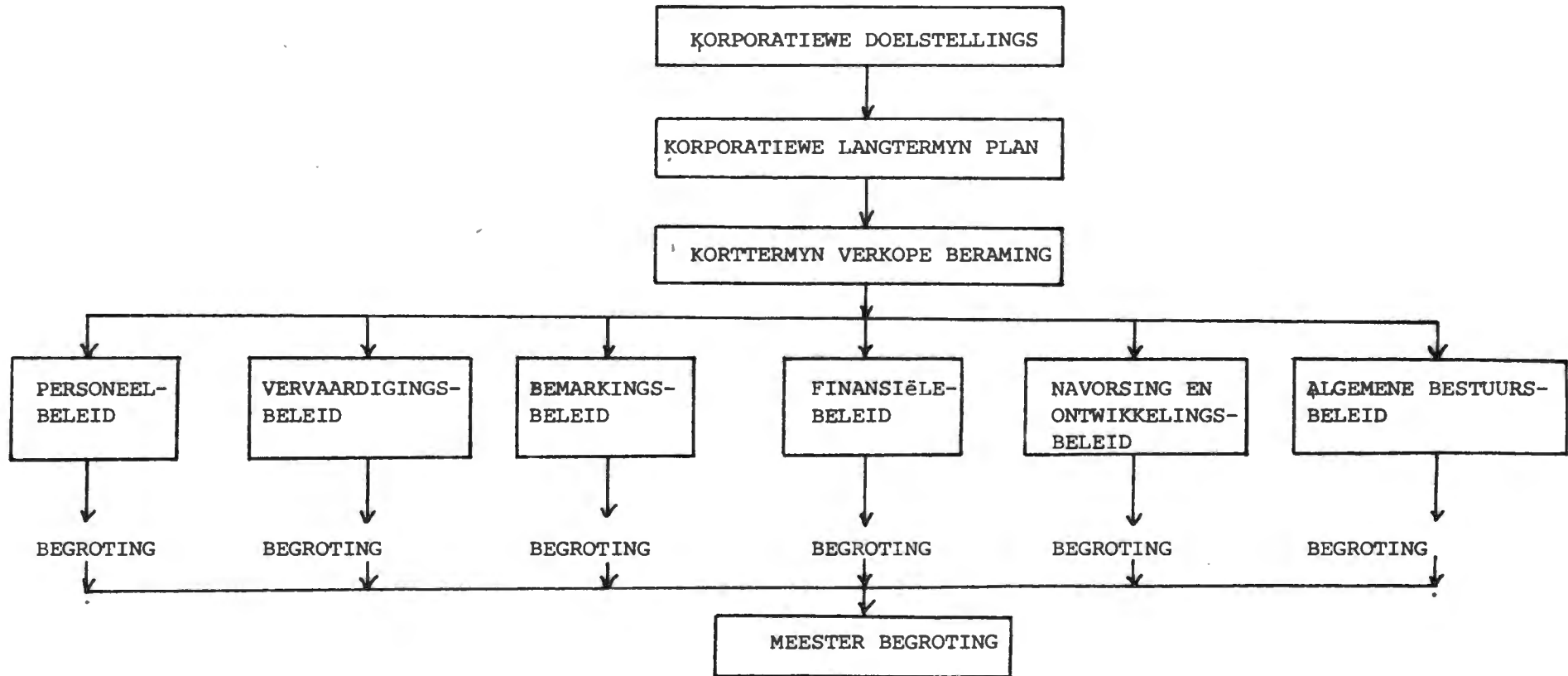
BRON: EIE NAVORSING EN
KENTRON-PUBLIKASIES

INLIGTINGSVLOEI IN 'N ORGANISASIE



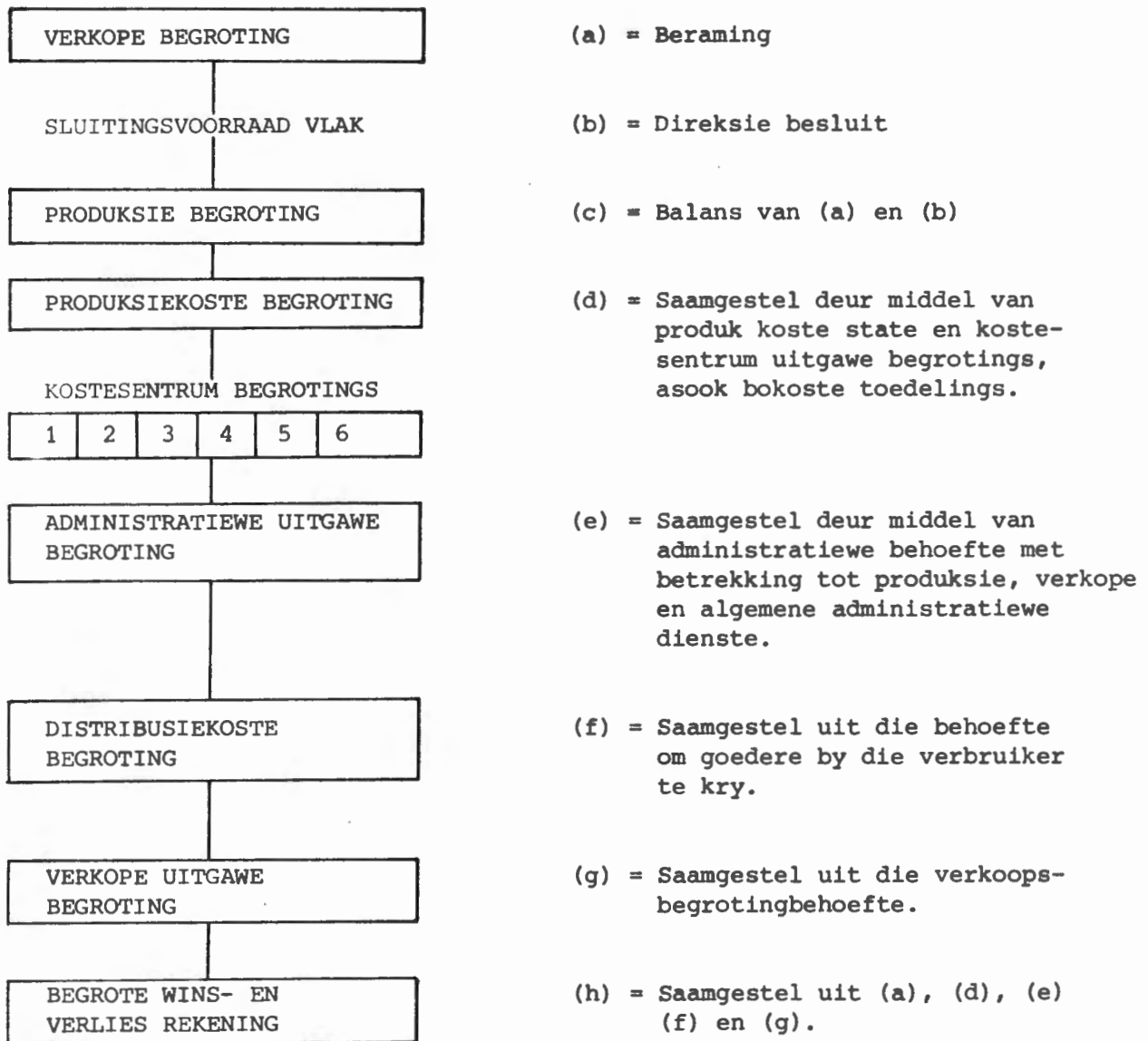
BRON: KENTRON- PUBLIKASIES

BEGROTINGBEPLANNINGRAAMWERK



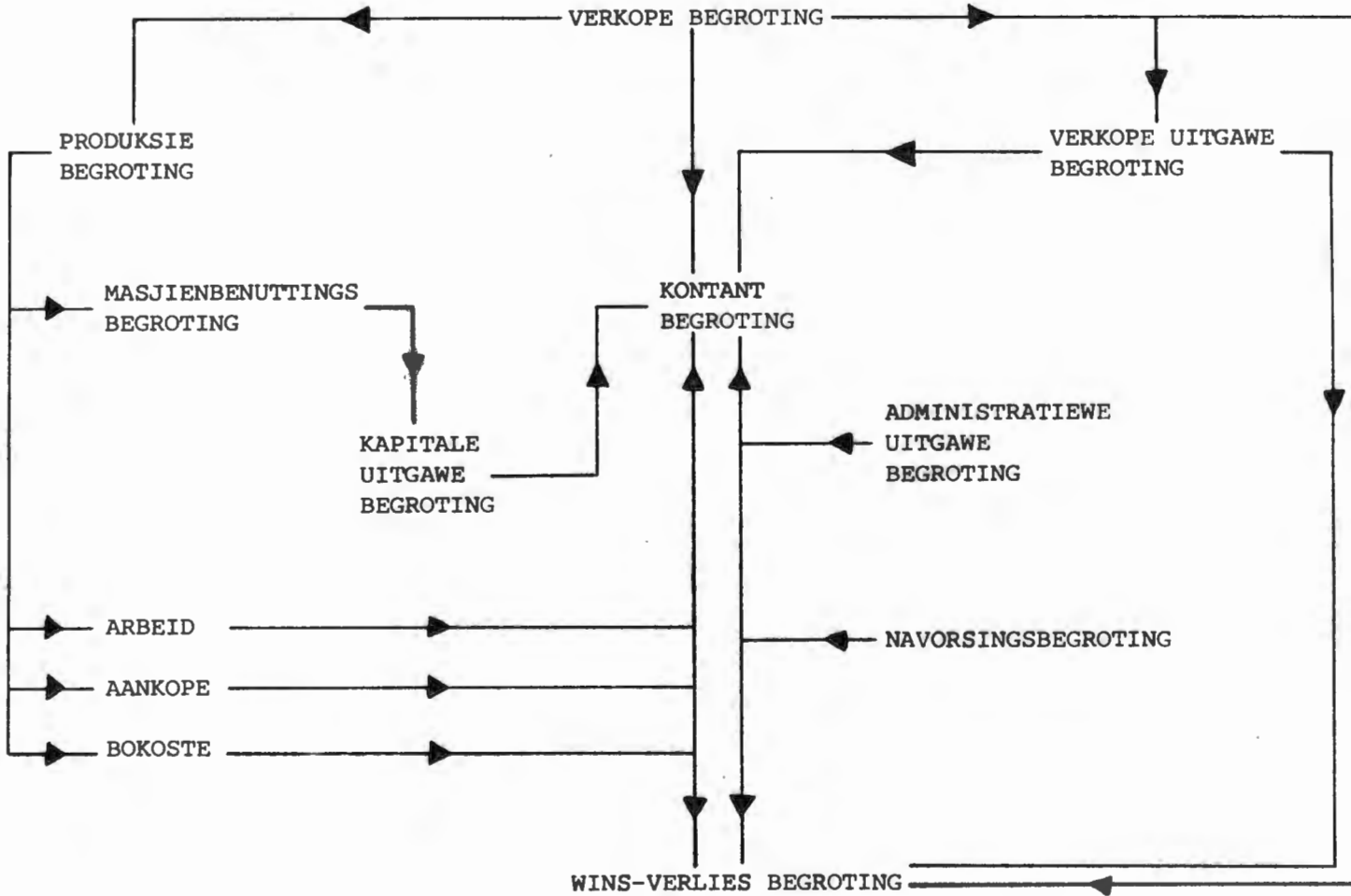
BRON: EIE NAVORSING EN KENTRON PUBLIKASIES

BEGROTINGSKOÖRDINASIE MET VERKOPE AS DIE BEGROTINGSLEUTEL



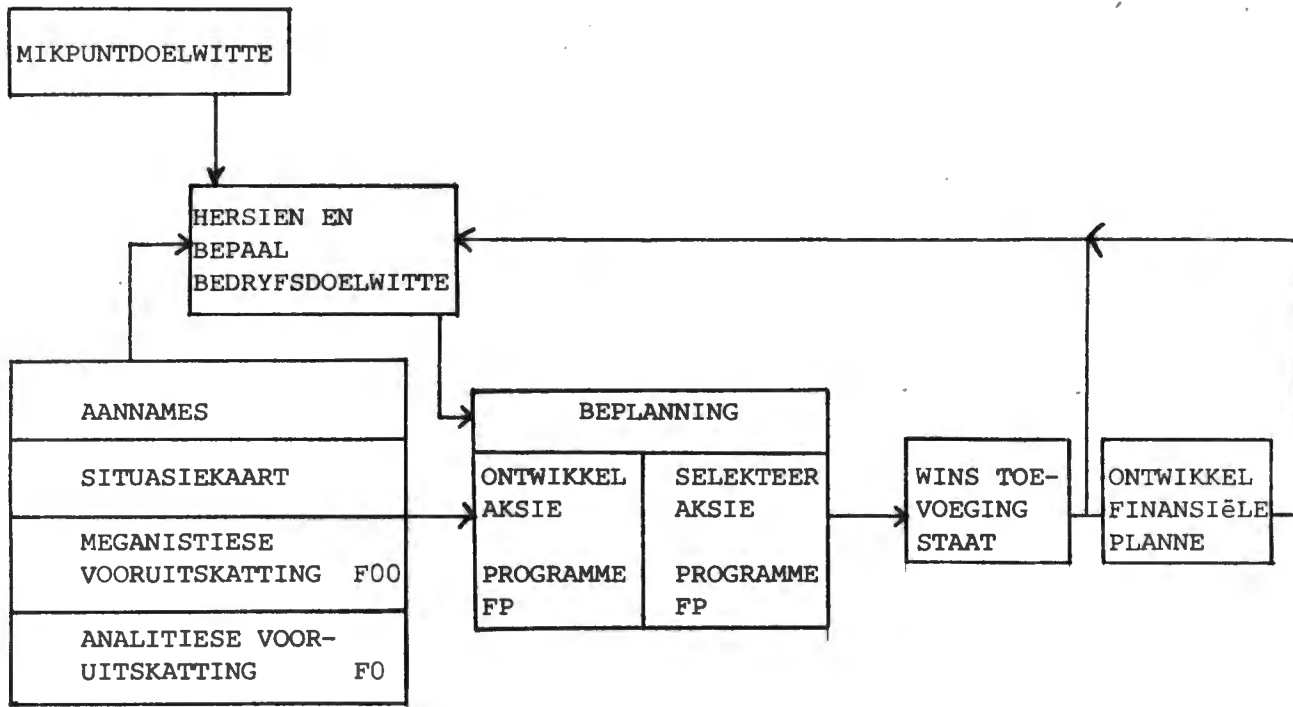
BRON: EIE NAVORSING

BEGROTINGSINTER-VERHOUDING



BRON: EIE NAVORSING

BESTUURSBEPANNINGSPROSES MODEL



WINSTOEVOEGINGSTAAT

Ge-ekstrapoleerde wins (F00)
 Huidige aannames
 Omgewings
 -
 -
 Ou Bestuursaksies
 -
 -
 Beplanningsbasis (F0)
 Nuwe bestuursaksies (Fp's)
 Aksieprogram 1, ens.
 Winsvooruitskatting
 Belegging (Waarde van Bates)
 Opbrengs op Belegging (Bates)

F00 : 'n Meganistiese vooruitskatting op grond van historiese prestasie.
Dit is dus bloot 'n statistiese ekstrapolasie gebaseer op die
aanname dat:

- die toekoms dieselfde sal wees as wat die verlede
was en dat

- die bestuur niks sal onderneem om daardie toekoms
te beïnvloed nie.

F0 : 'n Analitiese vooruitskatting gebaseer op die jongste siening van
die toekoms. Dit is gegrond op huidige F00 vooruitskatting maar
aangepas met inagneming van die jongste voorspellings ten opsigte
van die toekomstige omgewing.

FP : 'n Vooruitskattingsplan van die resultate van nuwe alternatiewe
strategieë. Dit is dus die voorspelde resultaat van 'n besondere
plan of reeks planne.

BRON: KENTRON PUBLIKASIES

AANGEHAALDE LITERATUUR

- Batty, J., 1975: Management accountancy, London, MacDonald and Evans Ltd.
- Bigg, W.W., 1972: Cost accounts, London, negende druk, MacDonald and Evans Ltd.
- Davis, G.B., 1974: Management information systems: Conceptual foundations, structure, and development, New York, McGraw-Hill Book Co.
- Dopuch, N., 1974: Cost accounting, New York, tweede druk, Harcourt
Birnberg, J.J., Brace Jovanovich Inc.
- Demski, J.
- Hellings, J., 1980: Sensitivity analysis, Management accounting, Sept.
- Horngren, C.T., 1978: Cost accounting - A managerial emphasis, New York, vierde druk, Pnt-Hall.
- Kollaritsch, 1979: Cost systems for planning and controls:
F.P., Concepts and Techniques, Grid Publishing Inc.
- Matz, A., 1976: Cost accounting, Cincinnati, vyfde druk,
Curry, O.J., S-W & P Co.
Usry, M.F.,
- Sellen, J.W., 1980: Reporting systems changes in a reorganisation
or merger, Management Accounting, Sept.
- Sorgdrager, 1967: Kosprysberekening en -tegniek, Kaapstad,
A.J.E., Nasou Bpk.
- Sorgdrager, 1978: Bedryfs- en bestuursrekeningkunde, Pretoria
A.J.E., McGraw-Hill Boekmaatskappy (S.A.) (Edms) Bpk.
Tromp, D.,
- Sorgdrager, 1975: Kosprysbeleid en -beoordeling, Potchefstroom
A.J.E., Pro-rege.
Tromp, D.,
- Van der 1970: Kosten en kostprys, Amsterdam, sewende druk,
Schroeff, H.J., N.V. Uitgeversmaatschappij.
- Van der 1968: Leiding en organisasie van het bedrijf,
Schroeff, H.J., Amsterdam, vierde druk, N.V. Uitgeversmaatschappij.
- Wilson, R.M.S., 1974: Financial control a systems approach, U.K.,
McGraw-Hill Book Company.
- Willsmore, 1960: Business budgets and budgetary control,
A.W., London, Pitman and Sons Ltd.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Bierman, H., Dyckman, T.R., 1976: Managerial cost accounting, tweede druk, New York, Macmillan Publishing Co.
- Buskirk, R.H., 1971: Business and administrative policy, John Wiley and Sons Inc.
- Buyers, C.I., Holmes, G.A., 1967: Principles of cost accountancy, The Donnington Press.
- De Coster, D.T., Schafer, E.L., 1979: Management accounting a decision emphasis, tweede druk, John Wiley and Sons Inc.
- Gee, K.P., 1977: Management planning and control in inflation, The Macmillan Press Ltd.
- Gerstenberg, C.W., 1959: Financial organization and management of business, New Jersey, vierde druk, Pnt-Hall Inc.
- Harper, W.M., 1969: Management accounting, London, Mac-Donald & Evans Ltd.
- Jungermann, H., de Zeeuw, G., 1977: Decision-making and change in human affairs, D. Reidel Publishing Co.
- Killough, L.N., Leininger, W.E., 1977: Cost accounting for managerial decision-making, California, Dickenson Publishing Co.
- Kochhar, A.K., 1979: Development of computer-based production systems, London, Edward Arnold Publishing Ltd.
- Lyden, F.J., Shipman, G.A., Kroll, M., 1969: Policies, decisions, and organisation, New York, Meredith Corporation.
- Mace, R., 1974: Management information and the computer, Great Britain, Haymarket Publishing Ltd.
- Miller, L.M., 1978: Behavior management the new science of managing people at work, New York, John Wiley and Son.
- Miner, J.B., Miner M.G., 1973: Personnel and industrial relations a managerial approach, tweede druk, New York, The Macmillan Company.
- Mockler, R.J., 1972: Business planning and policy formulation, New York, Meredith Corporation.
- Moore, C.L., Jaedicke, R.K., 1972: Managerial accounting, derde druk, South Western Publishing Co.
- Neuner, J.J.W., 1973: Cost accounting principles and practice, London, agste druk, Richard D Irwin Inc.

- Nickerson, C.B. 1962: *Managerial cost accounting and analysis*, New York, tweede druk, McGraw-Hill Co.
- Pigors, P., 1977: *Personnel administration a point of view and method*,
Myers, C.A. agste druk, McGraw-Hill Book Co.
- Rädel, F., 1967: *Inleiding tot die bedryfseconomie*, Pretoria,
Reynders, H.J.S. J.H. van Schaik Bpk.
- Reynders, H.J.J. 1971: *Finansiële bestuur*, Pretoria, J.H. van Schaik Bpk.
- Ross, J.E., 1970: *Management by information system*, New Jersey,
Pnt-Hall Inc.
- Rothschild, W.E. 1979: *Strategic alternatives selection, development
and implementation*, New York, AMACOM.
- Sanders, D.H., 1970: *Computers and management*, McGraw-Hill Book Co.
- Schattke, R.W., 1976: *Managerial accounting concepts and uses*, Allyn
Jensen, H.G., and Bacon Inc.
Bean, V.L.
- Schmalenbach, E., 1963: *Kostenrechnung und preispolitik*, Köln,
West-deutscher Verlag.
- Scott, J.A., 1970: *Budgetary control and standard costs*, sesde
druk, Pitman Publishing Co.
- Schillinglaw, G., 1977: *Managerial cost accounting*, Illinois, vierde
druk, Richard D. Irwin Inc.
- Sikula, A.F., 1973: *Management and administration*, Charles E.
Merrill Publishing Co.
- Sivazlian B.D., 1975: *Analysis of systems in operations research*,
Stanfel, L.E. Pnt-Hall Inc.
- Slikboer, J., 1946: *Principes der bedrijfsorganisatie*, N.V. Nederlandse
Uitgevers-Maatschappij.
- Solomons, D., 1968: *Studies in cost analysis*, tweede druk, The Law
Book Co Ltd.
- Solomons, D., 1952: *Studies in Costing*, London, Sweet and Maxwell
Ltd.
- Starr, M.K., 1972: *Production Management systems and synthesis*,
New York, Pnt-Hall Inc.
- Starreveld, R.W., 1971: *Bestuurlyke informatie-technologie*, N.V.,
Samson Uitgeverij.
- Starreveld, R.W., 1968: *Leer van de administratiewe organisasie*, derde
druk, N.V., Samson Uitgeverij.
- Steiner, G.A., 1963: *Managerial long-range planning*, New York, McGraw-Hill
Book Co.

- Toyne, P., 1974: Organisation location and behaviour decision-making in economic geography, Redwood Burn Ltd.
- Tracy, J.A., 1976: Fundamentals of management accounting, John Wiley and Sons, Inc.
- Van Aswegen, J.F., 1972: Die vasstelling en gebruikmaking van fisiese en finansiële standaarde in die chemiese bedryf in Suid-Afrika, in besonder die daarstelling van kostestandaarde vir beplanning en beheer, Pretoria, ongepubliseerde proefskrif.
- Walley, B.H., 1969: How to make and control a profit plan, London, Cox & Wyman Ltd.
- Welsch, G.A., 1976: Budgeting: Profit planning and control, New Jersey, vierde druk, Pnt-Hall Inc.
- Wild, R., 1977: The principles of modern management, Holt Rinehart and Winston.
- Lowes, B.
- Wilson, R.M.S., 1975: Cost control handbook, Great Britain, Gower Press Ltd.
- Wilson, S.R., 1968: Improving profits through integrated planning and control, New York, Pnt-Hall Inc.
- Tomb, J.O.

PERSONELYS

Batty, bls. 2

Bigg, bls. 29

Davis, bls. 2, 7

Dopuch, Birnberg & Demski, bls. 4

Horngren, bls. 5

Kollaritsch, bls. 2

Matz, Curry & Usry, bls. 4 .

Sellen, bls. 9

Sorgdrager, bls. 24, 25, 27

Sorgdrager & Tromp, bls. 14, 29

Van der Schroeff, bls. 17, 46

Wilson, bls. 5, 26

Willsmore, bls. 29