

DIE VERBESONDERING VAN DIE INDIREKTE KOSTE
IN DIE SUID-AFRIKAANSE KLEINHANDEL.

II

DIE VERBESONDERING VAN DIE INDIREKTE KOSTE
IN DIE SUID-AFRIKAANSE KLEINHANDEL.

deur

W.J. COETZEE M. Comm. (P.Ú.).

Proefskrif aangebied ter gedeeltelike voldoening
aan die vereistes vir die graad

DOCTOR COMMERCII
(Kosteberekening)

in die

Fakulteit van Ekonomiese Wetenskappe

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT

VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

POTCHEFSTROOM

SUID-AFRIKA

Promotor Prof. dr. A.J.E. Sorgdrager.

Potchefstroom.

Oktober 1966.

III

VOORWOORD EN BEDANKINGS.

Die verbesondering van koste in die kleinhandel is n lank verwaarloosde aspek van die leer van die kosprys in ons land. Omdat die klem in Suid-Afrika in teenstelling met wat die geval in Europa is, meer op die tegniek as op die normatiewe aspek val, het die voorstanders van verbesondering voor n groot aantal probleme te staan gekom. Die vae onderskeiding van gemeenskaplike en saamgevoegde koste het die oplossing in die problematiek in so n mate belemmer dat geen antwoord op die vraagstuk van die verbesondering van koste gegee kon word nie. Hierdie proefskrif is dan hoofsaaklik pionierswerk in dié verband en kan daarom nog baie verbeter word. Slegs die fondament vir verdere studie is gelê. Ek volstaan met die hoop dat hierdie poging n nuwe en verdere navorsing oor die problematiek verbonde aan die verbesondering van koste in die kleinhandel as gevolg sal hê.

Dit is vir my n behoefte van die hart om my dank uit te spreek teenoor die persone wat dit vir my moontlik gemaak het om die proefskrif te voltooi.

Prof. A.J.E. Sorgdrager, onder wie se leiding ek kon studeer, bedank ek van harte vir sy onvermoeide hulp en leiding. Sy belangstelling en aanmoediging het grotendeels daartoe bygedra dat die proefskrif voltooi is. Baie van sy kosbare tyd is aan die proefskrif gewy.

IV

Aan prof. H.J. van der Schroeff my dank vir die nuttige wenke en besprekings asook vir die opregte belangstelling in my vordering as student tydens my verblyf in Holland.

Aan prof. H. Venter en mnr. H.F. Ludick betuig ek graag my opregte dank vir die taalkundige versorging en finale afronding van hierdie proefskrif.

Ook aan die tikster, mev. B. John, baie dankie vir die netjiese tikwerk en hulpvaardigheid.

SOLI DEO GLORIA!

Potchefstroom.

Oktober 1966.

Opgedra aan my gesin en ouers.

Hiermee betuig ek my dank aan die P.U. vir C.H.O.
vir die Doktorsgraadbeurs wat aan my toegeken is.
Hierdie toekenning het dit vir my moontlik gemaak
om n ideaal te verwesenlik.

VI

Gedeeltelike bystand van die Departement van Onderwys, Kuns en Wetenskap (Nasionale Raad vir Sosiale Navorsing) ter bestryding van die koste van hierdie navorsing word hiermee erken. Menings in hierdie werk uitgespreek, of gevolgtrekkings waartoe geraak is, is dié van die skrywer en moet in geen geval beskou word as 'n weergawe van die menings of gevolgtrekkings van die Departement van Onderwys, Kuns en Wetenskap (Nasionale Raad vir Sosiale Navorsing) nie.

INHOUDSOPGAWE.

<u>Lys van tabelle, diagramme en grafieke</u>	XIII
---	------

Inleiding en doel van die studie.

✓ 1. Belang van die kleinhandel in die Republiek van Suid-Afrika	1.
2. Begrensing van die studieveld	3.
3. Doel van die studie	6.
4. Vraelyste en metode van ondersoek	8.
5. Indeling van die proefskrif	8.

Hoofstuk 1 : Probleme van die bestuurder.

1. Inleiding	11.
✓ 2. Bestuur in die kleinhandel	15.
3. Bestuursverbesondering	18.
4. Bestuurdersbeginsels	20.
5. Algemene pligte	29.
6. Samevatting	37.

Hoofstuk 2 : Ondernemingsvorme vir bepaalde
behoefte.

1. Inleiding	39.
✓ 2. Ondernemingsvorme	40.

✓ 3.	Verdere ontwikkelings van die maatskappyvorm ..	55.
✓ 4.	Die probleem van kwaliteit en kwantiteit	65.
5.	Slot	78.

Hoofstuk 3 : Die begrip kosprys.

1.	Inleiding	79.
2.	Die normatiewe opvatting	80.
3.	Gevolgtrekking	98.

Hoofstuk 4 : Die begrip kosprys vervolg.

1.	Die Angel-Saksiese opvatting	100.
2.	Standaardkosteberekening	102.
3.	Verdere bespreking van die direkte kostemetode.	114.
4.	Direkte koste in die kader van die interne bedryfsbeoordeling	123.
5.	Nuwere neigings ten opsigte van die normatiewe opvatting	125.
6.	Konklusie	133.

Hoofstuk 5 : Die bokostekategorieë.

1.	Inleiding	136.
2.	Die koste van duursame en/of slytende produk= siemiddels	137.

3. Grond	144.
4. Diensverlening	145.
5. Die vraagstuk van rente op kapitaal	159.
6. Gevolgtrekking	161.

Hoofstuk 6 : Grondstof en hulpstowwe.

1. Inleiding	163.
2. Die vraagstuk van die kapasiteitsbepaling	166.
✓ 3. Verkoopsbeleid	174.
4. Die problematiek van die kapasiteit en assortimentsbeleid	182.
✓ 5. Materiaalbeheer	191.
6. Slot	205.

Hoofstuk 7 : Menslike arbeid.

1. Inleiding	207.
2. Arbeidsbesoldiging	208.
3. Arbeidsverdeling en verantwoordelikhedsbeheer.	210.
4. Die arbeidsprobleme	216.
5. Die voordele verbonde aan n wetenskaplike opleidingsprogram	230.
✓ 6. Algemene sake t.o.v. die werknemers	234.
✓ 7. Die pligte van die individuele verkoopsman	237.

Hoofstuk 8 :

Afdeling A : Die verwantskap tussen rekeningkunde en
kosteberekening met spesiale verwysing na
die kleinhandel.

1. Inleiding	246.
2. Geskiedkundige oorsig van rekeningkunde en kosteberekening	246.
3. Definiëring van die onderwerpe	251.
4. Verwante grootboeke en aspekte van die kontrolerekening	255.
5. Hulpboeke in gebruik	261.
6. Bokostetoedeling en -aanwysing	271.
7. Voorbereiding van die finansiële rekenings	277.
8. Die gekonsolideerde finale rekenings	282.
9. Slot	286.

Afdeling B : n Praktiese rekeningkundige stelsel
vir n kleinhandelsonderneming.

1. Inleiding	289.
2. Daaglikse kontantontvangste	289.
3. Debiteure	292.
4. Krediteure en hulpboeke	295.
5. Slot	300.

Hoofstuk 9 : Die verbesonderings vraagstuk in
die kleinhandel.

1.	Inleiding	302.
2.	Verbesondering na die kostekategorieë	302.
✓3.	Die interne verdelingskema	307.
✓4.	Die keuse van die kosteplek-indeling in die kleinhandel	313.
5.	Die keuse van die kostedraers	317.
6.	Verbesondering na die kostedraers	321.

Hoofstuk 10 : Die verbesondering van indirekte
koste in n bepaalde kleinhandels=
onderneming.

1.	Inleiding	325.
2.	Bespreking van die kosteplekke	326.
3.	Die bespreking van die verdeelsleutels	330.
4.	Gedeeltelike verbesonderingstabelle	345.
5.	Die verbesondering van die verteenwoordigende faktuur	345.
6.	Verbesondering na die kostekategorieë - n praktiese analise van die onderneming	354.
7.	Ten besluite	358.

- XII -

Bylaag : Vraelys en die bespreking daarvan	359.
English summary	364.
Stellings	366.
Bibliografie	368.

TABELLE, DIAGRAMME EN GRAFIEKE.

<u>Tabel no.</u>	<u>Bl.</u>
1. Ontleding van groothandelaars en kleinhandelaars, 1952	4.
2. Resultaatrekening	115.
3. Probleem 19-1 van J.J.W. Neuner ..	119.
4. Waardeverminderingsskema	140.
5. Daaglikse kasboek	291.
6. Inkoopboek vir Maart	297.
7. Die verteenwoordigende faktuur ...	320.
8. Die vloerruimte	331.
9. Omset en kapasiteit t.o.v. die voorraad	332.
10. Vervangingswaarde	346.
11. Reparasie- en onderhoudskoste.....	347.
12. Salarisanalise	348.
13. Loeianalise	350.
14. Verbesonderingskema	351.
15. Angel-Saksiese metode van verbe= sondering na die kostekategorieë.	355.
16. Normatiewe metode van die verbesondering na die kostekategorieë	356.
17. Omsetontleding	361.

Diagram no.

1.	Skematiese voorstelling van die bedryfskolom	5.
2.	Interne spesialisasie	67.
3.	Kosteplek	75.
4.	Organization of a privately-owned retail shop	211.
5.	Organization of a chain store	212.
6.	Organisasiekaart	213.
7.	Kosteontledingstaat	252.
8.	Materiaal kostestaat	305.
9.	Interne verdelingskema	309.
10.	Skematiese verbesondering	312.
11.	Skema van handsettery	322.
12.	Totale koste	325.
13.	Skematiese verbesondering van n kleinhandelonderneming	328.
14.	Organisasiekaart van die onderneming .	338.

<u>Grafiek no.</u>	<u>Bl.</u>
1. Capacity and production	168.
2. Korttermynkostestaat	184.
3. Langtermynkostestaat	185.
4. Effektiwiteitsgrafiek	363.

INLEIDING EN DOEL VAN DIE STUDIE.

1. Belang van die kleinhandel in die Republiek van Suid-Afrika

In die Republiek van Suid-Afrika is kosprysberekening nog veelal in 'n kunsleerstadium in teenstelling met die toestand in Nederland, waar die leer van die kosprys onder invloed van Th. Limperg en later deur sy oudste leerlinge, H.J. van der Schroeff en A. Meij, tot 'n normatiewe wetenskap uitgebou is. (Die afkorting R.S.A. sal voortaan gebruik word om die Republiek van Suid-Afrika aan te dui.) Veral Van der Schroeff het die koste- en kosprysbegrip verder uitgebou.

In die besonder is die kosteproblematiek deur Limperg jnr. begin ondersoek. Limperg verdeel die algemene ekonomie in twee dele: sosiale en bedryfseconomie. Hierdie wetenskappe vul mekaar aan. Die ekonomiese motief bly dieselfde, dog die ervaringsobjek verskil. In teenstelling met die Angel-Saksiese opvatting, word daar geen verskil tussen die twee ekonomiese begrippe gemaak nie.

Van der Schroeff verstaan onder die begrip kosprys (op. cit., bl. 5 - kyk hieronder bl. 2 -) -Kosten zijn waarde-eenheden, welke voor de productie moeten worden opgeofferd.-

Hierin lê volgens A.J.E. Sorgdrager (-Die verbesondering van indirekte koste, - A.A.A. Rotex, Amsterdam, 1961, bl. 37) die grondslag opgesluit vir: -

- a. prys in verkoopspolitiek,
- b. bepaling van die onderneming se resultate,
- c. beoordeling van die doelmatigheid van die onderneming.-

J.M. Clark (-Studies in the economics of overhead costs,-
The University of Chicago Press, Chicago, 1923, bl. 281)
se stelling -what the traffic will bear- en -different
costs for different purposes-, is korrek, aangesien die
waardefaktor die ekonomiese doeltreffendheid van die kos=
prysberekening bepaal. Hierdie nuwe gedagte het die
normatiewe begrip uitgebrei, en gevolglik het Van der
Schroeff sy boek se titel met die vyfde druk (1963) ver=
ander van (-De leer van de kostprijs-) tot (-Kosten en
kostprijs,- 6de druk, Kosmos, Amsterdam, 1964.) Hy
deel die faktore met betrekking tot koste soos volg in
(op cit. bl. VIII, IX, en X):-

- a. Koste van grond- en hulpstowwe,
- b. koste van die duursame produktiewe middels,
- c. koste van grond,
- d. koste van arbeid,
- e. koste van diensverlening en belasting.-

Die vraag ontstaan nou in hoeverre die Republiek van Suid=
Afrika met die ontwikkeling in die kosprys tred gehou het.
Oor die algemeen word die kosprysgedagte in die Suid-Afri=
kaanse kleinhandel verwaarloos. Die kosprys is meestal op
die ondervinding van die verlede gebaseer. Navorsing het
aan die lig gebring dat daar so te sê geen literatuur oor
die onderwerp beskikbaar is nie. Die vraag moet nou gestel
word hoe die normatiewe kosprys of beleid bepaal kan word
(vgl. Sorgdrager, op cit., bl. 6). Hy beweer hier tereg
dat as daar nie 'n ekonomiese kosprys bereken word nie, aan=
leiding gegee word tot verkeerde beleidsbeslissing en
verkeerde investeringsbeleid.. Die gevolg is 'n ondoelmatige

bedryfspolitiek, wat tot n ondoelmatige kleinhandelaars=politiek lei. Dit kan gevolg word deur n moontlike prys=bederf as gevolg van n foutiewe verbesondering, wat nadeliger is vir die individuele onderneming as vir die nasionale huishouding. Na aanleiding van bostaande moet die belang van n korrekte benadering as absoluut noodsaaklik beskou word. Hierdie studie sal daarop gerig wees om tot n prinsipiële oplossing van die verbesondering van indirekte koste in die kleinhandel te kom, n verbesondering wat, anders as wat sekere Angel-Saksiese begrippe dit wil, wel moontlik is. Die plek van die kleinhandelaars in die nasionale bedryfshuishouding word in tabel nr. 1 weergegee.

Uit die tabel nr. 1 kan die belang van die kleinhandel vir die algemene welvaart van die Republiek waargeneem word, in die besonder die belang van die mans- en sportuitrusters, die onderwerp van hierdie studie. Soos gesien maak die kleinhandelsonderneming n groot deel van die volksinkomste uit.

2. Begrensing van die studieveld.

Met die oog op ordening van maatskaplike gebeurtenisse het Limberg jnr. en Van der Schroeff die bedryfskolombegrip ontwerp. In die praktyk is dit egter nie so eenvoudig as wat dit in diagram nr. 1 op bl. 5 lyk nie.

ONTLEDING VAN GROOTHANDELAARS EN KLEINHANDELAARS, 1952*

Tabel nr. 1.

Ontleding in R1,000

Besonderhede.	Groot-handelaars		Klein-handelaars
	Verkope=		Verkope.
	Klein-handelaars	Aankope	
	R.		R.
Slagters	34,074		41,186
Melkerye	9,932		11,641
Vrugte-/en groentehandelaars	7,525		8,891
Viswinkels	1,576		1,982
Soetgebak en lekkergoed	1,145		1,479
Kruideniers	51,130		58,612
Proviandhandelaars	20,018		22,852
Drankwinkels	13,313		17,606
Sigarette en tabak	762		908
Bloemiste	675		1,124
Saad-/en produktehandelaars	2,474		3,005
Mansuistrusters	17,701		21,315
Damesuistrusters	16,317		19,680
Algemene uitrusters	36,708		44,269
Skoene	11,761		10,633
Reisbenodigdhede en leergoedere ...	1,077		1,214
Huishoudelike benodigdhede	1,475		2,012
Stukgoedere	6,121		7,469
Gebruikte klerasie	236		314
Meubels	18,876		24,675
Gebruikte meubels	1,064		1,435
Huishoudelike elektriese toestelle.	15,391		19,147
Breekgoed	742		882
Kuns en kurio	450		657
Boekwinkels	6,066		7,949
Juweliers	4,984		6,558
Aptekers	11,611		16,379
Ysterware	9,958		11,970
Fietse	2,619		3,034
Brandstof	1,884		2,812
Afdelingswinkels	42,690		44,342
Algemene handelaars	97,968		108,791
Bantoewinkels	26,297		29,511
Sportbenodigdhede	1,728		2,179
Verskeidenheidswinkels	2,427		3,036
	<u>478,776</u>		<u>559,553</u>

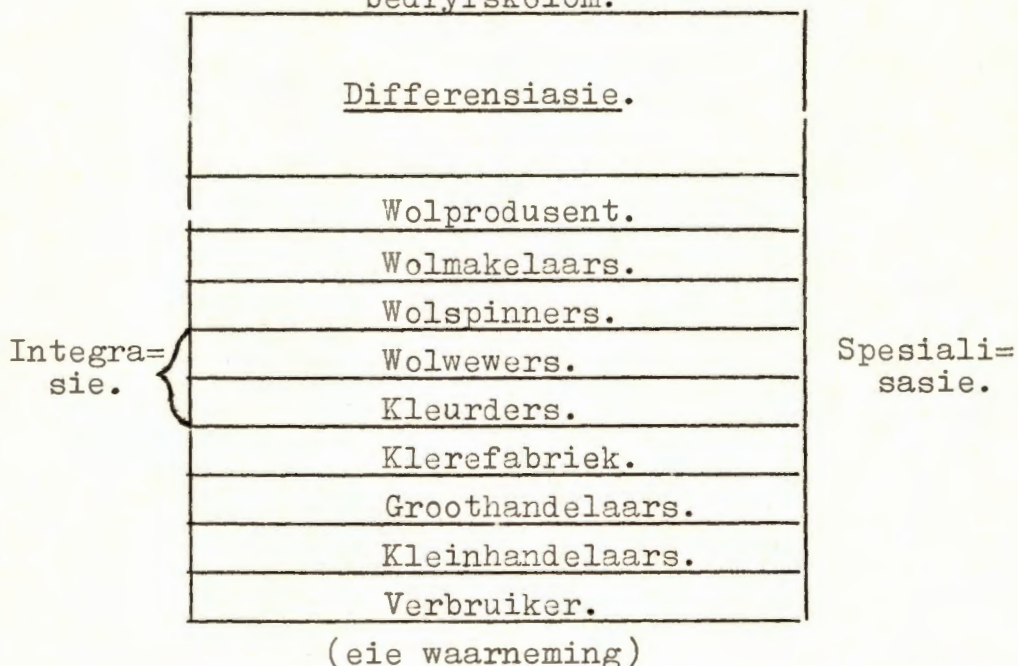
Bron: Uniestatistieke oor vyftig jaar, 1952.

Opgestel deur die Buro vir Sensus en Statistiek, Pretoria.
(bl. M6 - 15)

*Jongste beskikbare gegewens.

DIAGRAM nr. 1.

Skematiese voorstelling van die
bedryfskolom.



Gelyktydig is hiermee die begrippe spesialisasie en differensiasie aangetoon. Veral in die Engel-Saksiese literatuur word alles onder die begrip spesialisasie saamgevoeg. (vgl. D.S. Kimball snr., en D.S. Kimball jnr. -Principles of industrial organisation, 5th edition, - McGraw Hill, New York, 1939.

Die beginsel van kontinuïteit en vervanging is ook in hierdie bedryfskolom indirek aangetoon. Die wol (die primêre produk) moet eers deur al die fases (sien bostaande voorstelling) gaan voordat dit by die verbruiker kom.

Elke volgende differensiasie staan in direkte verband met die voorafgaande differensiasie, en die verwerkte produk word deur middel van die mark na die volgende differensiasie afgestoot. Die mark vorm die natuurlike grens tussen die verskillende bedryfstakke. Indien daar deur die uit=skakeling van n mark van byvoorbeeld die wolwewers en kleu=ders kom, vind daar integrasie plaas.

Integrasie kan alleen plaasvind wanneer daar reeds differensiasie bestaan het.

Die onderwerp van hierdie studie, die begrensing van die kleinhandelbedryfstak, is hiermee aangetoon. Die grense is die markte, te wete die groothandelaar aan die een kant en die verbruiker aan die ander kant.

3. Doel van hierdie studie.

Soos Sorgdrager in sy proefskrif (op.cit., bl. 6) tereg be=weer het, is daar in Suid-Afrika nog n gebrek aan n spesi=fieke kosteliteratuur. Hierdie proefskrif sal poog om n bydrae tot die studie van die problematiek van die norma=tiewe kosprys in verband met die kleinhandel (soos reeds afgebaken) te lewer.

Die doel van hierdie proefskrif is dan ook om die verbeson=deringsprobleem in die kleinhandel te ondersoek en sodoende tot n meer spesifieke oplossing van koste en kosprys in die kleinhandel te kom; daarom is dit besonderlik op die klein=handel toegespits.

Die vraagstuk van die verbesondering van indirekte koste in die Suid-Afrikaanse kleinhandel sal dus veral die aandag geniet en met dié van Europa gekontrasteer word. Dit gee 'n duideliker beeld van die Republiek van Suid-Afrika, en gevolglik kan lg. posisie duideliker omlyn word.

Verder sal gepoog word om 'n oplossing te vind vir die probleem wat tussen die Angel-Saksiese en normatiewe leerstellings ontstaan het. (Die normatiewe leerstelling het altyd te veel tot die teorie geneig, terwyl die Angel-Saksiese leerstelling weer tot die ander uiterste geneig het.) Van der Schroeff poog om hierdie verskil te verklein. Verdere besprekinge in die Accountant (September en Desember 1963) omvat ook van die nuwe neiging om die normatiewe kosprys meer by die praktyk en die ongelyke markvorme te laat aanpas.

Hierdie proefskrif poog verder om 'n bydrae en 'n praktiese gids te wees vir die sakeman in die oplossing van probleme in die praktyk, gebaseer op 'n prinsipiële uitgangspunt.

Die probleme in die kleinhandel word bespreek in die volgorde waarin 'n mens dit sal aantref indien jy met 'n onderneming wil begin, nl. stigtingsfaktore, bedryfsorganisasie, voorraad, arbeid, rekeningkundige stelsel en slotte die verwerking van die kostegegewens.

Uiteindelik wil dit 'n poging wees om die kleinhandelsake te help ten opsigte van hulle interne sake: om die wankele klein organisasies 'n meer doelgerigte poging te laat

aanwend om hulle in die steeds groeiende Suid-Afrikaanse ekonomie op 'n vaster voet te plaas.

4. Vraelyste en metode van ondersoek

Tydens die voorlopige empiriese ondersoek het dit duidelik geblyk dat die enigste metode waarmee 'n geheelbeeld van die probleme in die kleinhandel verkry kon word, was dat vraelyste uitgestuur moes word. Vir hierdie doel is vraelyste aan duisend ongeselekteerde kleinhandelaars in die R.S.A. gestuur. Die doel van die vraelyste was om 'n verteenwoordigende beeld van die kleinhandel te verkry en daarmee die stellings en feite te staaf of te verwerp. Die vraelys en resultate van die vraelyste word in bylaag nr. 1 op bl.359 verstrek.

Die resultaat van die vraelyste het nuttig te pas gekom in die veld van ondersoek, aangesien die literatuur oor veld van ondersoek baie beperk is.

5. Indeling van die proefskrif

Om die probleemstelling ten volle te laat ontplooi, word die proefskrif soos volg ingedeel:-

Hoofstuk I bevat die problematiek van die bestuurder t.o.v. die kleinhandel. Hier word spesifiek ingegaan op die praktiese probleme waarmee 'n bestuurder in die normale voortsetting van 'n kleinhandelsonderneming in aanraking kom.

Hoofstuk 2 handel oor die verskillende ondernemingsvorme en die probleme wat vir die kleinhandelaar daaruit voortvloei.

In hoofstuk 3 en 4 word die vraagstuk van gemeenskaplike koste versus gesamentlike koste teenoor mekaar gestel, want aan

hierdie vraagstuk hang die hele oplossing van die probleem van verbesondering van indirekte koste in die kleinhandel.

In hoofstuk 5 word die bokostekategorieë bespreek ten opsigte van die kleinhandelonderneming. In die kleinhandelonderneming speel hierdie faktore n omvattende rol en moet deeglik daaraan aandag geskenk word omdat dit groot komplikasies en herorganisasie teweeg kan bring.

Die volgende twee hoofstukke word regstreeks deur hierdie hoofstuk beïnvloed.

Hoofstuk 6 handel oor die grondstowwe en hulpstowwe. In hierdie hoofstuk word die materiaal as geheel bespreek ten opsigte van beheer, verbesondering van indirekte koste, aankope, assortement ens. Die materiaal maak ongeveer twee derde van die verkope uit en bepaal dus die bruto wins. Dit is een van die belangrikste kostefaktore wat in ag geneem moet word omdat dit tot die ondergang van enige groeiende saak lei.

Hoofstuk 7 handel oor menslike arbeid. In die praktyk word daar dikwels nie veel aandag aan hierdie faktor geskenk nie, maar hier sal die belangrikheid van arbeid sterk na vore kom en sal die sakeman beseef hoe n groot leemte daar in sy eie onderneming ten opsigte van arbeid bestaan.

Hoofstuk 8 handel oor die verwantskap tussen rekeningkunde en kosteberekening. Sonder hierdie verwantskap sou beide stelsels sinneloos wees; en tog word laasgenoemde in die praktyk geheel en al afgeskeep!

In hoofstuk 9 en 10 volg n bespreking en verbesondering van die indirekte koste in die kleinhandel van n gemiddelde onderneming met n so groot as moontlike veld.

HOOFSTUK I.

PROBLEME VAN DIE BESTUURDER.

1. Inleiding.

Die probleme van die kleinhandel moet teen n eiesoortige agtergrond gesien word, en dit kan alleen gedoen word met inagneming van die ekonomiese posisie van die R.S.A., wat anders is as die van die meeste lande van die wêreld.

In Volkshandel van Desember 1963, bl. 15, het die onderstaande opmerking gesaen -

Kleinhandelsverkope was 9% hoër in die eerste nege maande vanjaar in vergelyking met n jaar gelede, volgens die saamgestelde indeks van kleinhandelsverkope van die Statistiekburo. Die gemiddelde indeks vir die eerste nege maande vanjaar het opgestoot tot 123.2 in vergelyking met 114.1 n jaar gelede (1952=100).-

Die verkope toon n styging in Suid-Afrika wat op die verdere groeikrag dui. -Al veertien verskillende soorte besighede, vanaf algemene afdelingswinkels, drankwinkels, aptekers tot boekhandelaars en juweliers se gemiddelde indekse vir kleinhandelsverkope in die ses vernaamste stedelike gebiede was opwaarts, vir die eerste nege maande tot September, in vergelyking met verlede jaar se gemiddelde indekssyfers. Algemene afdelingswinkels se gemiddelde indeks het gesprong van:

	<u>1962</u>		<u>1963</u>
Kruideniers	97.3	tot	100.8
Drankwinkels	122.4	tot	126.3
Algemene uitruusters	123.8	tot	133.0
Mansuitruusters	97.8	tot	105.3
Damesuitruusters	103.7	tot	110.1
Meubelhandelaars	96.4	tot	113.3
Elektriese toestelle	94.3	tot	107.0

J.S. Marais het in Volkshandel (-Helder denke en positiewe benadering nodig vir sukses in sakelewe, - Desember 1963, op bl. 31) aangetoon dat elke sake=man hom moet afvra watter deel van die verwagte stygende koopkrag van meer as R7,000 miljoen of 70% meer as in 1960-61 in die volgende tien jaar na hom en sy sakeonderneming sal vloei. Verder beweer hy dat Suid-Afrika 'n fabrieksland is en nog meer 'n fabrieksland sal word met 'n na verwagting stygende bydrae vanaf 25% tot 30% tot die volksin=come in die volgende tien jaar. (Alle aanhalings uit die Volkshandel is taalkundig gekorrigeer.)

Uit die ontleding van vrae (16-19) het dit duidelik geblyk dat die meeste mense geen kennis besit van wat om in die toekoms t.o.v. die kettingwinkel en veranderende toestande in die kleinhandel te doen nie.

In teenstelling hiermee kry die algemene kleinhandelaar egter by die dag met moeiliker probleme te doen, bv. die kettingwinkels wat hulle takke dwarsdeur die land versprei. (Kettingwinkels dwing die pryse af, en die algemene klein=handelaar kan nie met die kapitaalkragtige bronne kompeteer nie.) Op die Bloemfonteinse kongres van die Eerste Nasie=nale Konferensie van Distribusiehandelaars, gehou op 18-19 Maart 1964, het J.G. van der Merwe sy toespraak afgesluit met die volgende woorde (eie waarneming):

- a. „U beweer en glo dat u 'n bestaansreg het in ons volkshuishouding, deurdat u as onafhank=like handelaar die waarborg is vir die voortbe=staan en ontwikkeling van die nyweraar, deurdat, as 'n groot getal kleinhandelaars - geskat op 35,000 - van die nyweraars koop, dan is hulle afset verseker, 'n vrye en regverdigde kompetisie tussen nyweraars sal ontstaan en ook tussen distri=busiehandelaars wat die versekering aan die verbruiker sal gee dat hulle dit teen die laags moontlike prys kan koop, gesien teen die feit soos hierbo aangegee, dat, volgens die syfers van die sensus van 1952, die kleinhandelaars R958,000,000 se goedere aangekoop en gedistri=bueer het.

b U het gekom om die uitdaging van die veranderde handelspatroon te aanvaar en sover moontlik deur uself op te los, deur weë te oorweeg, soos bv. gesamentlike inkoop en in n mate, self-finansiëring.

c Maar om dit te doen vra ons beskerming teen ongeoorloofde praktyke en magsorganisasies, soos die kleinhandelaar in Amerika, Kanada, Frankryk en die res van die demokratiese wêreld vra.

d Vra finansiële hulp soos die ander sektors van ons ekonomie kry en soos verleen word aan die kleinhandelaars in die ander lande.

e Ons vra voorligting en navorsing en hulp tot opleidings, soos in my toespraak geskets, en soos ook in ander lande gegee word." (Aan hierdie faktore is reeds jare in Europa aandag geskenk.)

F.F. Bellingan het verder by die konferensie die probleme van die onafhanklike disribusiehandelaar bespreek.

Spreker het sy onderwerp in drie verdeel, nl.

die implikasies en voorspelbare uitwerking van die onewewigtige groei van die kettingwinkel op die R. S.A. se algemene ekonomie;

die redes waarom vandag se onafhanklike distri= busiehandelaar nie vir die stryd opgewasse is nie;

aanbevelings t.o.v. hoe die inherente swakhede uitgeskakel kan word.

Bellingan het onder andere drie redes genoem waarom vandag se onafhanklike distribusiehandelaar nie vir die stryd opge= wasse is nie en dit soos volg saamgevat:

Hulle is nie op hoogte van moderne verspreidings= metodes nie;

aankope word nie deskundig en gekoördineer gedoen nie en

hulle ondervind n kapitaaltekort.

(Vgl. A.C.R. Dreesman -Evolutie en expansie- deel I, H.E. Stenfert Kroese N.V., Leiden, 1963, bl. 154)

Nadat spreker die genoemde drie punte duidelik gemotiveer het, het hy die volgende aanbevelings vir oorweging aan die konferensiegangers voorgelê:

a. n Opleidingsentrum met al die fasiliteite om bestuur en personeel en, indien nodig, direkteure op te lei, moet daargestel word en wel in die volgende:-

- (1) Moderne besigheidsmetodes.
- (2) Beplanning.
- (3) Verkoopstegniek.
- (4) Finansiëring.
- (5) Aankoopskoördinerings.

b. Die versoek moet gerig word vir positiewe stappe tot die daarstelling van n finansieringskorporasie.

c. n Groot inkooporganisasie moet na behoorlike studie gestig word.

Met alle welvaart voorhande is die kleinhandelaars nogtans besig om n gestadige dood te sterf. (Hierdie aspek word later nader ontleed.)

Die probleme in die kleinhandel het hulle ontstaan basies in die volgende faktore:

Bestuursfunksie in die kleinhandel,
ondernemingsvorme en
die probleem van kwantiteit en kwaliteit.

In hierdie drie faktore moet die oplossing van die probleme van die hede en die toekoms gesoek word.

2. Bestuur in die kleinhandel.

In die kleinhandel is die bestuursfunksie net so belangrik as by 'n vervaardigersorganisasie. Die pligte en verantwoordelikhede verskil, maar basies bly dit dieselfde. In die kleinhandel word die belangrikheid egter onderskat, en as 'n onderneming nie wil floreer nie, kry alle ander faktore behalwe die bestuur die skuld.

B. Folkertsma en E. van der Wolk (-Kostenverlaging op het kleine kantoor, -Alphen aan den Rijn, 1962, bl. 4) -Blinde- lings mag gesteld worden, dat er 99% kans bestaat u door methodenverbetering op uw kantoor de prestaties met meer dan 25% kunt opvoeren.- Volgens W.B. Cornell (-Organization and management in industry and business, - 3rd edition Ronald Press, New York, 1947, bl. 14) word bestuur gedefinieer as die funksie van die bepaling, organisering en kontrolering van die aktiwiteite van 'n onderneming, sodat dit sy doelstelling redelik ekonomies en doeltreffend kan bereik. F.W. Taylor (-The principles of scientific management, -Harper, New York, 1934, bl. 9 beskou as die funksie van bestuur: -to secure the maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for each employee.-

E.M. Goldsteen (-Restaurant management and catering practice, -Associated general publications, Sydney, 1950, bl. 15) stel dit soos volg:

- a. Die sielkunde van hantering van klante en personeel;
- b. 'n grondige sakekennis;
- c. praktiese kennis van voorbereiding van voedsel;
- d. deursettingsvermoë en die vermoë om voedsel gedurende lang werksure te bedien.

Uit hierdie en verdere definisies blyk dat goeie bestuur 'n absolute noodsaaklikheid vir 'n onderneming is, en dit vorm die basis van alle geslaagde aktiwiteite.

'n Onderneming mag onder swak bestuur, in tye van voorspoed, bly voortbestaan, maar weens die hoë vereistes gedurende krisistye is uiteindelijke mislukking van die onderneming in sulke tye onvermydelik.

Die taak van die bestuurder word altyd moeiliker, aangesien die bestuurdersprobleme steeds ontwikkel. Voor die industriële rewolusie was die vereistes relatief min. In dieselfde tydperk was die aard van die prosesse die skaal van die handeling en die menslike verhoudinge. Dit was baie maklik om produksie te beheer. Bemerkingsvraagstukke was eenvoudig, omdat dit plaaslik en persoonlik was, en distribusie was nie van produksiefunksies geskei nie. Na die industriële rewolusie het dit in omvang en in tyd toegeneem, sodat ons 'n moderne, ingewikkelde, gespesialiseerde, onderling afhanklike georganiseerde gemeenskap met die oog op winsbejag kry. In die moderne samelewing is die bedryfseksonomie kenmerkend gespesialiseerd, en dit is dus die taak van 'n bestuur om hierdie gespesialiseerde vereiste na te kom en te verbind, sodat maklike samewerking tussen die verskillende afdelings en prosesse verkry kan word.

T. Muller het in Volkshandel (-Steunpilaar in die mynwese- Januarie 1964, bl. 11) ses vereistes vir 'n goeie bestuurder daargestel, nl.

- a. integriteit - binne en buite die eie organisasie -;
- b. lojaliteit teenoor seniors en juniors;
- c. openhartigheid - probeer om soveel moontlik almal te laat verstaan wat deur die bestuur gepoog word;
- d. objektiwiteit en die vermoë om ander se standpunte te respekteer en deeglik in aanmerking te neem;
- e. delegering van gesag sowel as pligte en
- f. nederigheid.

Elke sakebestuurder behoort ook verder die volgende persoonlike eienskappe te besit om aan sy personeel leiding te kan gee:

- a. Strewe en ambisie, idealisme en geloof.
Dit is noodsaaklik dat hy 'n hoë mate van ambisie asook 'n praktiese idealisme moet hê en nie net selfgewin na te streef nie, maar om die nodige selfvertroue en geloof te hê dat sukses bereik sal word.
- b. Selfvertroue, wilskrag en werkywer.
Dit is belangrik dat hy volle verantwoordelikheid aanvaar vir sake wat onder hom ressorteer, m.a.w. hoewel pligte en magte gedelegeer kan en moet word, moet daar nie gepoog word om uiteindelijke verantwoordelikheid te ontduik nie.
- c. Doelbewuste beplanning en praktiese stappe vir uitvoering.
Dit is noodsaaklik dat alle projekte op 'n langtermynbasis beplan word. Selfs in gevestigde ondernemings is 'n vooruitbeplanning van ten minste vyf jaar onontbeerlik. Hierdie plan moet stelselmatig opgestel en noukeurig uitgevoer word en moet periodiek hersien en reggestel word na gelang van omstandighede. Dit is belangrik dat alle lede wat vir die uitvoering van 'n plan verantwoordelikheid moet dra, ook geken word by die opstel daarvan en medeverantwoordelikheid daarvoor aanvaar.

d. Praktiese lesse.

Hier moet ook aandag gegee word aan die statistieke van die onderneming, om daardeur duidelikheid oor die verlede van die onderneming te verkry en sodoen=de sy toekoms te beplan. J.S. Gray (-Common sense in business, - McGraw Hill, New York, 1956, bl. 13) stel die pligte van n bestuur as -planning, organizing, coordinating and directing, controlling-.

3. Bestuursverbesondering.

Daar kan hoofsaaklik twee groepe onderskei word, nl.

- A. tradisionele of ongesistematiseerde bestuur,
- B. wetenskaplike of gesistematiseerde of analitiese bestuur.

A. Tradisionele bestuur.

Die fase van bestuur val saam met die begin van die indus=trie. Hier word geen wetenskaplike ontleding van bestuurs=probleme gevind nie. Dit is toegepas met so min moontlik verandering; daarom lei dit daartoe dat ontwikkeling van bedrywe onder die tradisionele bestuurstegnieke stadiger geskied het. Daar is sonder meer aanvaar dat indien n onderneming n wins oplewer, of dit klein of groot is, dit die gevolg van korrekte beslissings van die bestuurder is. In die geval van n beslissing is die bestuurder nie gekri=tiseer nie, want daar is nie besef watter invloed die be=stuurder van die onderneming in hierdie opsig kan uitoefen nie. Die bestuursmetode is van geslag tot geslag oorge=lewer, sodat gebreke outomaties aanvaar is. Hierdie

stelsel was gebaseer op ondervinding, maar dit was nie altyd die beste metode nie. Tipies van hierdie bestuur= stelsel was die baie klagtes van die werksploegbaas en ook van die bestuurder. Hy moes die werk uitdeel, dit verduidelik as die werker dit nie verstaan nie, werk inspek= teer en sorg dat die regte volgorde toegepas is. Hy moes tydrekord hou en verslag doen oor die werk, sorg vir materi= aal en gereedskap en ook dat dit gereed is, werkers in diens neem, dissipline handhaaf en afwesigheid rapporteer. Hy moes verhogings en bevorderings aanbeveel, verplasings doen en werkers ontslaan. Hy was die enigste skakel tussen werkers en bestuurder en moes sorg dat alle instruksies uit= gevoer word. Dit blyk dat n goeie en bekwame man as werks= bestuurder vereis is, en omdat min mense dit op n bekwame wyse kon verrig, is baie aan die diskresie van die werkers oorgelaat.

Dit het dus min spesialisasie teweeggebring. Die swakheid van hierdie tradisionele bestuurders is deur Taylor aangestip

B. Wetenskaplike bestuur

Onder wetenskaplike bestuur word verstaan: waarneming, ontleding, sintese en konklusie. Elke werkverrigting word behoorlik bestuur om onderliggende beginsels vas te stel, d.w.s. alle werk berus op definitiewe voorafbepaalde grondslae, sommige moeiliker as ander. Om raaiwerk uit te skakel moet hierdie grondslae vasgestel word. Nadat die wette vasgestel is, moet masjinerie, gereedskap, werkers en materiaal daarvolgens gekeur word, sodat net die beste gebruik kan word.

Hierdie beginsels is in die tradisionele bestuur oor die hoof gesien.

Nadat die werker by die regte afdeling geplaas is, moet die bestuur hom verder oplei vir die werks- en verkoops=metodes deur middel van instruksies of senior verkoopsmanne, wat spesiale aandag aan die werkers skenk, om sodoende die grootste doeltreffendheid te kan bereik. Daar moet volkome samewerking en verdeling van funksies tussen bestuur en werkers wees, want daarsonder kan hierdie bestuursvorm nie slaag nie.

Funksionele organisasie moet toegepas word, sodat sekere van die klerke nie te veel doen en hulle doeltreffendheid daardeur verminder word nie. Die bestuur moet alle funksies wat verbeter kan word, verrig, oorneem en die werker op alle moontlike maniere te hulp kom. Op bogenoemde punte berus Taylor se bestuursfilosofie. Daar is nog ander punte van belang, naamlik vooruitberekening, presiese beheer en roeteaanwysing van 'n spesifieke werk.

4. Bestuurdersbeginsels

A. Inleiding

Alhoewel elke onderneming of afdeling daarvan sy besondere probleme het, is daar tog sekere bestuurdersbeginsels wat momenteel en universeel is, en iemand wat dit nie begryp en toepas nie, kan skielike veranderinge nie die hoof bied nie. Die redes waarom fundamentele foute voortgaan, is die volgende: Die bestuur wil nie genoeg verbeterings aanbring nie, omdat die saak wel 'n klein wins afwerp, en kan die belangrikheid van veranderings nie insien nie.

Daar is verstandelike onaktiwiteit en die onsigbare aard van sulke bestuurdersvraagstukke bemoeilik die taak aansienlik.

Hierdie fundamentele beginsels is deur jarelange ervaring vasgelê en kan in enige onderneming toegepas word, want dit is gebaseer op die onderliggende waarhede dat in die geheel alle soorte ondernemings dieselfde is. Hierdie punte het belang by die volgende vrae wat 'n sakeman hom behoort af te vra:

- (1) Waarom kan ek verwag om wins uit hierdie besigheid te maak?
- (2) Watter produksielyn sal ek aanhou en hoe groot moet die verskeidenheid wees?
- (3) Aan wie gaan verkoop word?
- (4) Wat is die kopers se smaak en voorkeure?
- (5) Aan wie gaan ek verkoop en hoe groot is die kopersmark by benadering?
- (6) Hoe kan 'n besondere of buitengewone diens gelewer word?
- (7) Hoe kan die handelsmetodes in gebruik verbeter word?
- (8) Hoe gaan die saak en die verkope bevorder word?
- (9) Sal die voorgenome onderneming van buite aantreklik en van binne opvallend wees?
- (10) Waar kan 'n geskikte vestigingsplek verkry word?
- (11) Watter tipe toerusting is nodig?
- (12) Kan daar nie op toerusting verbeter word nie?
- (13) Waar kan opgeleide hulp met ondervinding verkry word?
- (14) Hoeveel vaste kapitaal is nodig om die onderneming te begin?
- (15) Hoeveel bedryfskapitaal is nodig?

As al bogenoemde punte in ag geneem is, kan die volgende beginsels na vore gebring word om alle ondernemings te dek. (eie navorsing)

B. Beleidstelling

Alle effektiewe bestuur vereis 'n definitiewe, goeie en onweerlegbare beleid. Dit bevat die doeleindes en ideale

van die onderneming en toon in breë trekke die metode aan wat aangewend kan word. Dit moet uitvoerbaar, omvattend en ook buigsaam wees, sodat dit nie inisiatief aan bande lê nie. Die beleid van maatskappye word deur die direksie geformuleer, maar die toepassing en verdere uitwerking word aan die uitvoerende amptenare oorgelaat. Die verdere departementele beleide probeer dan om die algemene beleid van die maatskappy te bereik. Die beleid moet egter volgens gesonde sakeoordeel wees, bv. dat uitbreiding in tye van depressies slegs sal geskied uit fondse, wat in tye van voorspoed opgebou is.

C. Aanpassing en verbetering

Om met welslae te funksioneer moet in die bedryf vordering gemaak word. Dit is die taak van die bestuur om gedurig voorsiening te maak vir die verbetering van produkte en om meer en beter bedryfsmetodes toe te pas, anders sal die bedryf kwyn. Die bestuur moet wakker wees en voortdurende veranderinge en ontwikkelinge in die bedryfslewe bestudeer, sodat die betrokke onderneming daarby kan aanpas. Dit sal ook 'n studie vereis van die aspekte van die bedryfsprosesse van die besondere bedryf, sodat die nuwe tegnieke en beginsels teenoor mekaar gestel kan word en dat die bedryf daarby aangepas kan word.

D. Interne ewewig

Om seker te wees van 'n behoorlike vordering en doeltreffende werking van die onderneming moet daar 'n behoorlike ewewig wees. Indien enige funksie in die bedryf ten koste van 'n ander bevorder word, raak die onderneming uit ewewig. Dit is die taak van die hoofbestuurder om die

ewewig in die onderneming as geheel te bewaar. Elke departementshoof moet sy eie departement in ewewig hou. Die ewewig sal versteur word waar die bestuurder die verkoopsfunksies en bemarking ten koste van die finansieringsfunksies bevorder en daardeur die verband tussen die inkomste en uitgawe verloor.

E. Verband tussen taak en die verwesenliking van die taak

Iemand werk op sy beste en bereik die meeste indien hy 'n definitiewe opdrag ontvang wat in gegewe tyd voltooi moet word, op voorwaarde dat hy geestelik en fisiek in staat is om die opdrag uit te voer en dat die opdrag 'n voldoende graad van ingewikkeldheid besit om die beste in hom na vore te bring. So iemand moet uitgesoek word op grond van behoorlike werkspesifikasies, en daarna moet die verrigte werk gekontroleer word. Die werkers se fisieke en geestelike vermoë moet nie meer of minder wees as wat die werk vereis nie. Die toepassing van beroepstoetse is om hierdie rede in enige onderneming wenslik.

F. Indiuiduele produktiwiteit

Dit word deur die opleiding en verbeterde werksomstandighede verhoog. Die bestuur moet toesien dat die arbeider sy werk ken en in die beste werkmodes afgerig is. Daardeur sal nuttelose en verkeerde bewegings uitgeskakel word en kan hy akkurater en noukeuriger wees. Indien sy werktoestand verbeter word, sal sy produktiwiteit ook verbeter.

G. Eenvoud

Alle elemente wat nie vir die doeltreffende werkverrigting essensieel is nie, moet uitgeskakel word en die oorblywende elemente tot hulle eenvoudigste vorm gereduseer word. Dit skakel beuselagtighede en onnodige omslagtigheid uit.

Die stelsel en metodes van 'n onderneming in sy roetine= werking moet bestudeer word, en alleen die eenvoudigste stelsel en metode, wat dieselfde resultate lewer, moet behou word. Dit is veral van belang in die groot ondernemings wat met definitiewe instruksies, rapporte en rekords funksio= neer, waar daar baie beuselagtighede kan ontwikkel.

H. Spesialisasie t.o.v. bestuur

Dit bring wetenskaplike organisasie en beter werkverrig= ting mee, met die gevolg dat die voordele wat voortvloei, gelyk is aan die verhoogde konsentrasie en produktiwiteit. Die beginsel van spesialisasie berus daarop dat min mense baie werk goed kan doen, maar die meeste mense kan slegs 'n paar werke goed doen. So 'n spesialisasie van inspanning verhoog konsentrasie en bring deskundiges voort. Oorspe= sialisasie veroorsaak onbuigsaamheid. Dit is dus wenslik om spesialisasie in so 'n graad toe te pas dat die onder= nemer daarby geen skade kan ly nie. Spesialisasie word verder in hoofstuk 3 bespreek.

I. Standaardisasie

Waar moontlik moet die beste metode bepaal, in sekere stan= daarde vasgelê word en in alle toekomstige worksbeplanning toegepas word. Baie standaarde kan so neergelê word,

byvoorbeeld metode van bedryfsprosesse; die taak en die uitvoering daarvan, tyd, besoldiging en materiaalverbruik ens. Dit kan toegepas word op:

(1) Die produkte

Deur op een produk te konsentreer kan alles wat met die produk in verband staan, gestandaardiseer word en gevolglik die produksie-/en distribusiekoste baie verminder.

(2) Administrasie

Administrasie sluit alle werksaamhede in wat nie by die verkoopsproses ingesluit is nie. Sulke standarde van uitvoering van werk gee aan die bestuur duidelike maatstawwe waarmee hulle die doeltreffendheid van uitvoering meet en beheer en beplanning vir die toekoms kan uitwerk.

J. Finansiële aansporing

Beplanning moet in direkte verband met die waarde van prestasie gebring word. n Behoorlike beloningstelsel, moet om effektief te wees, met vooropgestelde standarde werk, en werklike prestasie moet hieraan gemeet word nadat die werker geleer is hoe om aan standarde te voldoen. n Redelike standaard vir n dag se werk word dan neergelê, asook die loon wat daarvoor aangebied word. Die stelsel van finansiële aansporing moet daarop gemik wees om daardie standaard wat gestel is, te bereik of te oorskry. Die loonstelsel moet so eenvoudig wees dat die werker sy eie loon kan bereken. n Werker mag weet teen watter produktiwiteitsvermoë hy in diens gehou word en moet ooreenkomstig daardie vermoë vergoed word. Dit is n onmisbare skeppende krag in die bedryf, wat tot goeie verhoudinge tussen werker en bestuur lei.

K. Menslike verhoudings

Die welslae van bestuur hang af van die mate van integrasie waarmee menslike verhoudinge gehanteer word. Beide die bestuur en die arbeider verlang dat die onderneming moet ontwikkel, want daarvan hang elkeen se mate van sekuriteit af. Albei verlang regverdige wedersydse behandeling, en beide verlang erkenning van hulle dienste, en aan die buitengewoon bekwame arbeider moet die nodige erkenning gegee word. Dissiplinêre optrede moet altyd regverdig wees; kritiek moet privaat uitgespreek word, en enige aanleiding tot stremmende verhoudinge moet onmiddellik en versigtig aandag ontvang. Integrerende hantering van alle arbeidsverhoudinge vereis 'n grondige en gesonde arbeidsbeleid. Om te sorg dat daaraan gehou word en dat ook toereikende lone en goeie werktoestande gebied word om aan hierdie dinge te verwesenlik, is 'n afsonderlike arbeidsdepartement, met sy eie personeel, belangrik.

Geduld en 'n goeie verstandhouding t.o.v. die vraagstukke van die werker is van die uiterste belang met die oog op die goeie verhouding tussen werker en bestuur.

L. Beplanning

Om enige werk met welslae te kan verrig is beplanning noodsaaklik. Beplanning skakel raaiwerk uit, en dit antisipeer probleme en probeer om dit uit te skakel. Beplanning sluit in die beslissing van wat, hoe, waar, deur wie en wanneer die taak gedoen moet word. Gevolglik kan werk van beter kwaliteit gouer en met minder inspanning verrig word. Hoe ver die beginsel toegepas kan word, sal van saak tot saak verskil.

D. Cousins (-The accounting field, - English Universities press, London, 1954, bl. 15) -beweer dat n kostestelsel die volgende drie eienskappe moet besit, nl.: Beleidstelling, verantwoordelikheid en uitvoering van die werkstuk.-

M. Beheer

Beplanning is van min waarde as daar nie n toereikende beheer is wat die planne ten uitvoer bring nie. Dit kan gedoen word deur werkprosesse onder observasie te hou, of produkte deur voorafgaande standaarde te toets of te inspekteer. Die beginsel is meer van toepassing op die groot bedrywe, maar die senior verkoopsmanne kan tog die nodige beheer uitoefen oor die personeel ten tye van verkope, om toe te sien dat die regte diens, op die regte tyd, aan die klant gegee word.

N. Samewerking

Die prestasie van een of meer persone wat as n eenheid saamwerk om n doel te bereik, is groter as die totale prestasie van baie persone wat apart van mekaar werk. Dus, as alle persone met intelligensie en werkvermoë met die oog op n gemeenskaplike doel in n span werk om sodoende die saak te bevorder, is dit een van die sterkste middele om die voortbestaan van enige kleinhandelaarsaak te verseker. Dit wil sê daar moet samewerking wees tussen alle werkers wat oor primêre inligting beskik.

O. Leierskap

Verstandige leierskap is die belangrikste enkele faktor in die geslaagde werkverrigting van enige bedryf. Dit geld

geld vir die hoof, afdelingsbestuurder, voormanne en hoofverkoopsmanne. Dit sluit die bereiking in van dit wat jy beplan het om te bereik. Dit vereis deursettingsvermoë tot 'n einddoel. Die persoonlikheid en bekwaamheid om minderes se lojaliteit en samewerking te wen is van essensiële belang om ander se inspanning te kan beheer.

P. Verantwoordelikheid en gesag

So iemand moet vir alle aktiwiteite wat binne die bestek van sy gesag val, verantwoording doen. Niemand wil vir iemand anders se werk en resultate waaroor hy nie beheer kan uitoefen nie, verantwoordelik wees nie. Waar verantwoordelikheid van iemand vir 'n bepaalde taak geëis word, kan dit slegs gedoen word as die magte van beheer en gesag oor die bepaalde werk aan hom toegeken word.

Q. Beslissing

Beslissings moet deur die laagste moontlike amptenaar gevel word. Alleen by wyse van uitsondering is dit andersom. Indien aan iemand gesag gegee word en hy is opgelei om beslissings binne die bestek van sy gesag te vel en hy daarvoor verantwoordelik gehou word, sal hy gou meer dra. Indien beslissings deur amptenare so na moontlik aan die taak gevel word, sal tyd van die hoë amptenaar gespaar word, en dit sal onmiddellike optrede meebring.

R. Benutting van uitvoerende bekwaamheid

Daar kan alleen van hierdie beginsel gebruik gemaak word waar daar 'n goeie leier is wat die roetine sake

deur die ondergeskikte amptenare laat doen, sodat hy hom kan bepaal by die belangrike afwykings of verdere beplanning of sake wat nie as roetine gedoen kan word nie. Deur middel van verslae behou hoë amptenare wel kontak met alle aktiwiteite en funksies wat in bedrywe beoefen word; en waar belangrike afwykings van die skedule wel voorkom, omdat besigheidstoestande nie staties is nie, sal hy dadelik kan optree. Die stelsel moet dus aangepas word, sodat van die uitvoerende bekwaamheid volle gebruik gemaak kan word. Die algemene bestuurder moet sy aandag aan toekomstige planne, koördinasie en beheer skenk. Hy moet n algemene blik oor en insig in die hele bedryf hê om sodoende die saak die beste te kan beheer, en hy moet van alle beuselagtighede bevry word.

As gevolg van die ontwikkeling van die gemeenskap en die omvang van die ondernemings het bestuur ook gespesialiseerd geraak, soos byvoorbeeld produksie-, /verkoops-, /arbeids-, inkoops- en finansiële bestuurders met n algemene bestuurder aan die hoof.

5. Algemene pligte

Die bestuur het die volgende pligte t.o.v. die onderneming:

A. Skep lewe in die winkel Daar is letterlik duisende alledaagse idees wat help om voorraad in groter hoeveelhede en vinniger te laat beweeg. Die meeste hiervan is maklik om van stapel te stuur en selfs in die kleinste winkel gebruik kan word met somtyds verrassende resultate. Daar moet altyd lewe en vooruitgang in die winkel wees, want stagnasie beteken agteruitgang. Om dit te illustreer kan net enkele voorbeelde hier genoem word:

- (1) Om gedurende Kersfees byvoorbeeld die grootste kersboom te hê;
- (2) om gedurende 'n verjaarsdagaanbieding 'n koek van 100 lb. en groter te laat bak, wat publieke belangstelling en nuuskierigheid sal opwek en mense na die winkel sal laat stroom.

Dus, enige stelsel wat gebruik word om die publiek van die lewendige atmosfeer in u saak bewus te maak, sal regstreeks tot groter verkope aanleiding gee.

B. Regte personeel

Personeel kan die grootste enkele bydrae lewer tot die opbou of afbreek van gesonde klandisie. 'n Ideale verkoopsman is iemand wat deur sy gedrag, voorkoms en optrede vaste klante na die onderneming sal lok deur waarlik mens te wees en nie 'n robot nie. Eienskappe soos eerlikheid, hoflikheid, vriendelikheid, netheid, nederigheid en verdraagsaamheid is almal eienskappe wat by 'n verkoopsman nodig is. Die bestuur moet na hierdie eienskappe by verkoopsmanne soek. Ontbreek dit, ly die saak oneindig baie skade.

C. Die prys moet reg wees

Die prys van 'n artikel moet kan meeding, veral met die van basaargroepe. In ons tyd van strawwe mededinging moet die handelaar en inkoper versigtig wees en die oë ophou om prysmededingende artikels te koop - so nie is hy uit die konkurrensiestryd. 'n Handelaar moet sorgvuldig oorweeg of hy nie regstreeks teen groot maat by die fabrikant kan inkoop nie en of nie regstreeks ingevoer kan word nie. 'n Kleiner winsgrens - meer mededingend - het groter omsette en wins tot gevolg. Verdere werklike geslaagde verhoging

van verkope sluit in prysbeleid, wat sal help om die handelware in bevredigende hoeveelheid te laat beweeg. n Prysbeleid is nie n wetenskap nie maar n tegniek. Prys=vasstelling in kantore nog voordat die voorrade uitgepak is en waar slegs volgens vaste persentasies te werk gegaan word, kom nog te veel voor. Die regte aanvoeling by die vas=stelling van pryslyne kan goeie resultate tot gevolg hê. Verkoops- en aankoopspersoneel is beter bevoeg as die kan=toorpersoneel om die waarde van artikels te bepaal. Die tegniek om sekere handelware teen n veel laer prys aan te bied en dit dan te omring deur artikels met n hoër winsgrens lewer ook baie goeie resultate. Kompetisie beweeg vandag te vinnig om sekere vaste beginsels blindelings te volg.

D. Die eienaar of bestuurder se rol

Die eienaar en/of bestuurder van n onderneming moet die vier verkoopsbeginsels van prys, personeel, inkoops- en klant=aantrekking deeglik ken en weet hoe om dit gesamentlik of afsonderlik in sy onderneming toe te pas. n Deeglike studie moet gemaak en daaglik toegepas word om klante op die regte manier te benader, nie net wat die bloot persoonlike sy betref nie maar ook t.o.v. produkte en die diensaanbieding. Daar moet altyd besef word dat daar met mense te doen gekry word, met mense wat koop en mense wat werk. Die klante wil nie net die beste waarde vir hulle geld hê nie maar wil daardie waarde ook onder die aangenaamste omstandighede verkry. Die bestuurder of handelaar se verkoopsbeleid is dus basies, want hy moet die voorbeeld en leiding aan sy personeel gee om n goeie verkoopsbeleid in die praktyk te kan toepas.

E. Nuwe tegnieke

Die nuwe benadering t.o.v. winkeluitleg, ontwerp en voorkoms, rangskikking en opstelling van voorraad, doeltreffende beligting, funksionele verkoopseenhede, ventilasie, selfbediening, selfseleksie, nuwe benadering van massa-uitstalling om impulsiewe verkope te stimuleer, prysstrategie, kleurskemas, personeelopleiding, aanbiedings, krediet en beleid ten opsigte daarvan, atmosfeer, agtergrondmusiek ens. is almal deel van die metodes en tegnieke wat in die moderne beleid van verkoopsbevorderings toegepas word.

F. Invoer van moderne winkeluitleg

In enige moderne onderneming moet gekompeteer kan word met n opposisie - of dit groothandelaars, kettingwinkels, kleinhandelaars of enige bedryf is. Die drie beginsels wat die basis vorm vir supermarkte se welslae dwarsoor die wêreld, is sien, voel en koop. Daarom moet alle vooruitstrewende ondernemings moderne uitstaleenhede as basisse vir verkoopsbeginsels gebruik. Daar kan aan die volgende gedink word,

- (1) maksimum benutting van vloerruimte,
- (2) maklike vloei van klanteverkeer om samedromming te verhoed,
- (3) akkuraatheid van voorraadopneming en beheer van handelware,
- (4) aanpasbaarheid van die uitleg.

Behoorlike uitstalling van handelware en volle benutting van beskikbare ruimte en winkeltoerusting is uiters noodsaaklik om n goeie verkoopsbeleid ten uitvoer te kan bring.

Drie baie belangrike aspekte wat die handelaar onder die mikroskoop moet plaas, is:

- (1) behoorlike uitstalling;
- (2) groot voorraad, voorraadbeheer en stadige omset;
- (3) toenemende mededinging.

As met hierdie aspekte goed rekening gehou word, kan die moderne winkeluitleg geweldig verbeter.

G. Personeelopleiding

Personeelopleiding moet deeglik wees en nie nou verwaarloos word omdat die klem op selfbediening en selfseleksie val nie. Goeie diens, deur personeel wat aanvullend by selfbediening is, bly nog altyd belangrik. Goeie beplanning, met n vooropgestelde mikpunt, is baie belangrik, en genoeg tyd moet hieraan bestee word. Die personeel moet ook daaglikse besonderhede ontvang wat duidelik aandui hoe die vordering t.o.v. die vooropgestelde mikpunte is. Die gesamentlike strewe na n idealistiese mikpunt bevorder dan ook goeie spanwerk by die personeel. Hoe goed n onderneming ook georganiseerd is, daar kom gereeld spitstye voor, wat ontwrigting veroorsaak en meebring dat maksimum potensiële verkope nie uit die verkeer gerealiseer kan word nie. Hier kan gereël word dat die bes opgeleide suksesvolle verkoops personeel gedurende spitstye slegs die noodsaaklike verkoopsfunksies verrig en dat verpakking, fakturering ens. aan assistente oorgedra word. Kennis van voorraad en die korrekte aanwending van grondbeginsels van verkoopskuns wanneer klante bedien word, is vandag net so belangrik as ooit voorheen - miskien vandag baie meer, want die kompetisie is sterker as voorheen.

H. Die Klant

Die klante se behoeftes moet ontleed en verwerk word.

Hieronder word verstaan

- (1) die toenemende gemaksg van die mens;
- (2) die parkeringsprobleme in gekonsentreerde gebiede en as gevolg van die groot persentasie van mense wat weens die stygende welvaart oor motorvervoer beskik;
- (3) die gerief van „eenstop-sake-doen“, dit wil sê, om onder dieselfde dak of in dieselfde omgewing al jou behoeftes te kan bevredig vanaf n haarsny tot die nodige vir aandete;
- (4) die vinnige tempo van persoonlike en sakeleefwyses - die telefoon neem die plek in van korrespondensie en besoeke;
- (5) die toenemende opgevoedheid en kieskeurigheid van die koperspubliek;
- (6) die sielkundige aspek van mooi verpakking, mooi uitstalling en aangename atmosfeer.

I. Kleurskemas

n Onderneming moet van binne aantreklik wees; daarom is daar

- (1) die regte kontras nodig,
- (2) die regte kleure in die verskillende afdelings,
- (3) kleure in die verkoopslokale.

Hieronder moet die volgende in gedagte gehou word, nl. dat die kleure lewendig, strelend en opgewek moet wees,

want dit skep n opgewekte personeel. Doodse kleure in die werksomgewing skep traë werkers.

- (4) Warm plekke kan die gevoel van koelheid verkry deur dit met koel kleure te omring.

- (5) In koel plekke kan n gevoel van warmte verkry word deur dit met warm kleure te omring.
 - (6) Diep kleure op mure en meubels absorbeer baie lig.
 - (7) Ligte kleure is n hulp in beligting.
 - (8) Werksoppervlakke wat te lig of te donker is, veroorsaak nog uitputting en werkvertraging op die omvang verkope.
- Die volgende faktore moet ook nog in ag geneem word, nl. tipe van werknemer, die aard van die werk, die karakter van die materiale, tipe toerusting wat gebruik word, die grootte, die bronne van natuurlike beligting, die tipe kunsmatige beligting en die omgewing se temperatuur.

J. Die beeld na buite kan n saak maak of breek

B. Hibbert het in Volkshandel van April 1964, bl. 43, die volgende opmerking gemaak: -Die beeld wat die publiek van n onderneming het, kan dit maak of breek.- Daar word in n toenemende mate besef dat die openbare mening n onderneming kan maak of breek — net soos die aansien van die indiwidu welslae of selfs sy ondergang kan bewerkstellig. Hibbert deel dit in die volgende punte van belang in:

- (1) Diens: Diens moet altyd mense direk of indirek raak, nie net mense aan wie die diens gelewer word nie, maar ook aan die mense wat die diens lewer.
- (2) Inligting: Inligting is ook n vorm van diens. Kan ons ons in n wêreld indink waar n sakeman die publiek nie inlig nie?
- (3) Verhoudings: Die mense in n onderneming, die werkers, beïnvloed die gevoel van die publiek teenoor die onderneming. Hoe sien die publiek hom en wat dink hulle van hom?

Daarom moet in gedagte gehou word dat elke werker, ongeag sy formele status in die betrokke onderneming, ook n in= formele of persoonlike status het of verwerf wat vir sy werkgewers en vir homself van baie groot belang is, want dit beïnvloed die beeld van die onderneming in die oë van die publiek. Dit is dan ook die rede waarom baie werk= gewers dit nie kan goedkeur dat n werknemer iets in sy privaat lewe doen wat die betrokke onderneming in enige opsig, ook wat sy openbare aansien betref, kan benadeel nie. (4) Die openbare skakelbeampte: Dit behoort duidelik te wees dat die taak van n openbare skakelbeampte aanvullend is, en namate verantwoordelikheid van elke werknemer t.o.v. sy beeldskepping toeneem, word die skakelbeampte se werk makliker.

Daar kan dus gesien word dat die werk van die bestuur vandag in ons gespesialiseerde kleinhandel geensins meer tradisioneel kan wees nie.

D.J. Duncan en C.F. Phillips (-Retailing, principles and methods, 6de uitgawe,- R. Irwin, Homewood, Illinois, 1960) begin op bladsy 3 met die volgende woorde -Retailing: an ever changing field.- Dit toon in hoe n mate die kleinhandels= patroon vandag die aandag van die verskillende skrywers geniet, aangesien dit vir die sakeman en sy bestuurder met sy bestuur= dersfunksies een van die moeilikste gebiede is.

K. Skep opwindende atmosfeer.

Daar moet ook meer van tegnieke gebruik gemaak word om inkopies doen vir die klant gerieflik, aantreklik en op= windend te maak. Om n karnavalatmosfeer te skep moet ge= bruik gemaak word van soveel moontlik aanbiedings, opwin= ding, modeparades en voorraaddemonstrasies. Dit sal

ook meebring dat die klant oor 'n groot deel van die verkoopvloer sal beweeg, waardeur die kooplus aangewakker word. Elke moontlike verkoopstegniek moet aangewend word om die klant so lank moontlik binne die winkel te hou en verkope oor die totale vloeroppervlakte te bevorder.

Selfs nadat die inkopies voltooi is en die klant na die betaalpunt beweeg, moet daar uitstallings wees wat hom of haar in die versoeking stel. Een van die goedkoopste, en effektiefste metodes om klante deur die regte atmosfeer aan te lok is die aanwending van goeie beligting en die effektiewe aanwending van kleurskemas. Beligtingstoebehore en/-tegnieke word vandag te veel verwaarloos. Behoorlike beligting help om vertroue by klante te skep, dit verbeter die voorkoms van die winkel en dit laat reg geskied aan produkte. Deur raadpleging van die beligtingsdeskundiges sal die beste beligtingseffekte bereik kan word. Die gebruik van oop vensters, d.w.s. waar die hele winkel as vertoonvenster dien, tree weer vinnig na vore. Uit bogenoemde kan afgelei word dat die verkoopsbeleid 'n geweldig belangrike rol behoort te speel in enige moderne onderneming wat enigsins bereid is om kompetisie die hoof te bied en selfs in sy sentrale mark as 'n kompeterende hoof faktor op te tree.

6. Samevatting

Die ondersoek het aan die lig gebring dat weinig van die eienaars en/of bestuurders wat in die kleinhandel aangetref word, die pligte en verantwoordelikhede wat hulle dra, besef. Die pligte en verantwoordelikhede kan basies in twee hoofgroepe ingedeel word, nl. eksterne en interne.

Die interne pligte en verantwoordelikhede word veral deur die eienaar en/of bestuurder oor die hoof gesien (hoofstuk 5 - 10.) Die eksterne pligte en verantwoordelikhede word, waar dit kennis aanbetref, net so veel oor die hoof gesien as die interne pligte en verantwoordelikhede (hoofstuk 1 - 4.) Die meeste kleinhandelaars is egter net van een eksterne faktor goed op hoogte, nl. mededinging, veral t.o.v. die kettingwinkel. Dit het egter uit die navorsing duidelik geword dat die grootste enkele faktor wat tot die ondergang van ondernemings lei, die gebrek aan kennis en goeie bestuurders is.

HOOFSTUK 2.

ONDERNEMINGSVORME VIR BEPAALDE BEHOEFTE

1. Inleiding

Die ondernemingsvorm van enige bedryf is vir sy konkurrent n regstreekse aanwysing teen watter mag, groot of klein, sy bedryf te staan gekom het. Die woord konkurrensie laat by die meeste kleinhandelaars n donker wolk van vrees opkom. Of dit nou n kettingwinkel of supermark is, die kleinhandelaar ondervind die gevoel van vrees ten opsigte van sy bedryf. Hierteenoor het n bekende sakeman egter die opmerking gemaak dat hy wens dat een van die groot kettingwinkels reg langs hom oopmaak. Die kettingwinkels doen die advertensievelddtog, en al teenvoeter wat hy dan gebruik, is om n uur vroeër elke oggend op te staan en al sy pryse in vergelyking met die van die kettingwinkel n sent of meer goedkoper te merk. Dit kan gedoen word, aangesien daar geen advertensiekoste is nie.

Tog word gevind dat die eerste gedagte wat die kleinhandelaars tref as hulle n mededinger kry, is dat hulle maar kan sluit. Hierdie verskynsel is daaraan te wyte dat weinig van die selfstandige kleinhandelaars genoegsame agtergrond het met betrekking tot die kleinhandelaarsbedryf, tendense en bestuur.

Die oorsaak van die probleem moet egter gesoek word in die mark, waar al die bedrywe hulle oorsprong gevind het. Suid-Afrika belewe van die Tweede Wêreldoorlog af n bloeitydperk. Geld was volop, en enigiemand kon n periodieke wins afgewerp het. Dit het daartoe gelei dat meer en meer mense hulle in die sakelewe begewe het. Met die verloop van tyd het die naoorlogse

wêreldopbloei begin kwyn, met uitsluiting van Suid-Afrika. Dit het die groot organisasies soos die O.K. Bazaars, Woolworths en Checkers gou opgemerk. Buitelandse kapitaal het die land begin instroom, met die gevolg dat die kettingwinkels begin uitbrei het. Checkers se doel vir 1964 was om twee takke per maand oor die R.S.A. te open. Hierdie tendens het so 'n skrikbewind laat ontstaan dat daar gevrees word vir die ondergang van die selfstandige kleinhandelaar. Dit is tereg die geval, want die sakemense wat in die bloeiperiode begin het, het in die verlede geen probleme t.o.v. hulle bedryf gehad nie. Die verliese as gevolg van swak bestuur, oneffektiewe aankope ens. is eenvoudig verswelg deur die abnormale winste wat die bloeitydperk meegebring het. Die eerste werklike krisis het nou sy kop uitgesteek; en al wat sakeman is, is nou bereid om net so tou op te gooi. Dit is 'n geval van -easy get, easy give.- Om 'n antwoord op hierdie vrae te gee sal hier nou verder op die probleem van die ondernemingsvorme ingegaan word.

2. Ondernemingsvorme

Enige onderneming moet op een of ander wyse gefinansier, beheer en besit word, en hierdie wyses word genoem ondernemingsvorme of ook bedryfsvorme. In die praktyk tref ons verskillende van hierdie ondernemingsvorme aan, soos by die eenmansaak, die vennootskap, die maatskappy en koöperasie. Elkeen word kortliks behandel, want hierdie vorme is belangrik, aangesien dit baie te doen het met die wyse waarop geld ingesamel word, en die doel waarvoor dit aangewend word.

Dreesman (op. cit., bl. 166) bespreek die verskillende mark= vorme in twee klasse, nl.: -midden- en kleinbedrijf en grootbedrijf.- Verder gee hy 'n uiteensetting van alle kleinhandelaars (op. cit., bl. 167).

A. Die eenmansaak

In die eenmansaak is daar net een eienaar, en hy bestuur die saak vir sy eie voordeel en aanvaar alle risiko daaraan verbonde. Hy kan sy eie grondstowwe, kapitaal en arbeid verskaf, of hy kan hulle huur. Hierdie ondernemingsvorm kom verreweg die meeste voor en word hoofsaaklik aangetref by klein ondernemings, soos bv. boerdery ens.

(1) Voordele

(a) 'n Maklike begin

Die eenmansaak is oor die algemeen die eenvoudigste vorm en vereis by sy oprigting nie so baie formaliteite soos byvoorbeeld die maatskappy nie. Dit verskaf dus aan die eienaar groot vryhede.

(b) Die konsentrasie van beheer

Dit is in die hande van een persoon gekonsentreer. Hy staan met ander woorde aan die hoof en besluit oor belang= rike sake. Hy dra wel van sy magte en funksies aan sy ondergeskiktes oor sodra die saak bloei. Veral belangrik is dat hy in staat is om die vinnigste besluite te neem.

(c) Die persoonlike belang

Die eienaar het 'n baie groter belang by die saak as wat by die maatskappyvorm aangetref word. Om hierdie rede gee die eienaar ook baie meer aandag aan al die aspekte. Daar is ook meer trots op sy werk, veral waar die persoonlike element aanwesig is, soos in die geval van 'n kleremakersaak.

(d) Die verhoging van die persoonlike bevoegdheid

Die eienaar is self aanspreeklik vir wat aan die gang is. Hy dra volle verantwoordelikheid en moet die leiding gee. Sy bevoegdheid neem dus toe. Hy leer om verantwoordelikheid op hom te neem. Hy beoefen deursettingsvermoë asook takt en ondernemingsgees.

(e) Inkomste

Die inkomste, indien enige, kom die eienaar toe en word nie verdeel soos in die geval van die vennootskaps-/en maatskappyvorm nie. Hy kry dus alles, en dit dien as 'n aansporing.

(2) Nadele van die eenmansaak

(a) Die gebrek aan kapitaal

Die kapitaal van die alleeneienaar is beperk tot wat hy besit of kan leen, d.w.s. sy kredietwaardigheid. As sy reputasie en sekuriteit goed is, kan hy seker 'n aansienlike bedrag leen maar tog nie te veel nie. Die gevolg is dat so 'n onderneming nie te groot kan wees nie, dat dit nie te vinnig kan uitbrei nie en ook deur winste self gefinansier kan word. Die gevolg van hierdie gebrek aan kapitaal is dat hierdie tipe ondernemingsvorm alleen toe=

gepas kan word op bedrywe waar nie veel kapitaal benodig word nie, en deur iemand wat sy werk ken.

(b) Onbeperkte aanspreeklikheid

Die eienaar is persoonlik onbeperk aanspreeklik vir die saak se skulde, d.w.s. op al sy private besittings kan deur sy krediteure beslag gelê word. Omgekeerd kan op die onderneming se goedere beslag gelê word vir private skulde van die eienaar. Hierdie groot mate van risiko strem die ondernemingsgees en beperk die omvang van die uitbreiding en die belegging in die saak.

(c) Die beperkte bestuursvermoë

Die bestuur van die saak is in die hande van een persoon gekonsentreer. Die saketalent van normale individue is beperk, en dit kan gebeur dat die bestuur van n saak meer vereis as wat die enkeling in staat is om te gee.

(d) Kortstondigheid van bestaan

In die gewone loop van sake sal die lewensduur van n onderneming met die van die eienaar ooreenkom, en dit kan taamlik beperk wees. Dit gebeur dikwels dat as n eienaar te sterwe kom, die saak in duie stort. Alhoewel dit baie nadele het, is sake waar die persoonlike bevoegdheid van die eienaar nodig is, vandag nog die algemeenste vorm.

B. Die vennootskap

Die vennootskap is n uitbreiding van die eenmansaak, en dit kan beskou word as die oudste metode om die moeilikheid

van kapitaal-/en bestuursvermoë te oorkom. Die onderneming wat goeie vooruitsigte het, kan die eienaar laat besluit op uitbreiding en die indiensneming van n persoon, of deur die inneem van n vennoot met kapitale voordele. Dit gebeur dat een eienaar vrees dat hy die dienste van n bekwame werker sal verloor, en dan bied hy hom n vennootskap aan.

n Vennootskap kan soos volg gedefinieer word:

Dit is n vereniging van twee of meer persone, maar nie meer as 20 nie, wat skriftelik of mondeling ooreengekom het dat elkeen iets sal bydra, hetsy kapitaal of arbeid, tot n wettige doel, met die oog op winste en die onderlinge verdeling daarvan.

(1) Die vennootskapsooreenkoms

Alhoewel so n kontrak mondeling kan geskied, is dit altyd raadsaam om dit op skrif te stel sodat dit vir almal duidelik kan wees wat die spesifieke voorwaardes van die vennootskap is. Die kontrak is baie buigbaar en kan alle voorwaardes bevat wat binne die perke van die wet is.

Gewoonlik vind ons die volgende voorwaardes in so n kontrak:

- (a) Aard, naam en termyn van die kontrak;
- (b) bedrag wat elke vennoot moet stort;
- (c) of rente op kapitaal en onttrekkings bereken word en hoeveel die rentekoers per jaar is;
- (d) of daar n ooreenkoms aangegaan is t.o.v. die afsterwe of uittrede van n vennoot;
- (e) of daar n ooreenkoms aangegaan is t.o.v. die onttrekkings van elke vennoot en of daar n privaatrekening is en/of net n kapitaalrekening;
- (f) of daar behoorlike boekhoustelsel sal wees en die ouditering daarvan;

- (g) magte en pligte van elke vennoot;
- (h) verdeling van winste en in watter verhouding;
- (i) berekening van klandisiewaarde t.o.v. die afsterwe of uittrede van n vennoot;
- (j) hoe die kapitaalrekening van die oorlede vennoot uitbetaal sal word;
- (k) of daar n versekering op die vennote se lewe sal wees.

J.C. de Wet en J.P. Yeats (-Kontraktereg en Handelsreg, 2de uitgawe, - Butherworth & Co., Durban, bl. 512-541) en ook -Die Afrikaanse Regsadviseur, deel 3, - Purnell Publications (Edms.) Bpk., Kaapstad en Johannesburg 1959, bl. 631-639) behandel hierdie saak breedvoeriger.

(2) Soorte vennootskappe

Die vennootskappe kan in twee hoofgroepe ingedeel word, nl. gewone en buitengewone vennootskappe.

(a) Gewone vennootskappe

Die eienskap van die gewone vennootskap is dat al die vennote aktiewe vennote is en verder dat elke vennoot, gesamentlik en afsonderlik, aanspreeklik is vir die skulde van die vennootskap.

(b) In die buitengewone vennootskap is daar behalwe die aktiewe vennote ook stille of spesiale vennote, wat nie aktief aan die vennootskap deelneem nie maar wel in die winste deel, terwyl die aanspreeklikheid van laasgenoemdes in een of ander rigting beperk is.

Hier vind ons drie tipes, nl.

(i) Die kommanditêre vennootskap

Die eienskap van hierdie soort vennootskap is dat die stille

vennoot se aanspreeklikheid beperk is tot die bedrag wat hy gestort het.

(ii) Stille vennoot

In hierdie geval is die stille vennoot teenoor die aktiewe vennote aanspreeklik vir sy pro rata-aandeel.

(iii) Die beperkte vennootskap

Hierdie vennootskap is geregistreer onder sekere ou wette, en as gevolg van die registrasie is die aanspreeklikheid beperk. Daar is twee wette, naamlik wet no. 24 1861 in die Kaap en wet no. 1 van 1865 in Natal.

(3) Voordele van die vennootskap

(a) Maklike begin

Die vennootskap kan net so maklik begin word as 'n eenmansaak, en daar is min staatsinmenging met betrekking tot die verdere bestuur.

(b) Die buigsaamheid van die vennootskap

As die vennote goed saamwerk, kan die vennootskap in gewone loop van sake hom baie maklik by buitengewone omstandighede aanpas. Nogtans moet onthou word dat dit minder buigsaam as die eenmansaak is, omdat meer as een persoon moet besluit.

(c) Persoonlike belang

In die vennootskap kry ons nog die persoonlike belangstelling, net soos by die eenmansaak.

(d) Verdeling van arbeid

Aangesien hier nou 'n paar vennote is, kan die arbeid tussen hulle verdeel word, en elke vennoot kan nou op een of ander funksie konsentreer.

(e) Kapitaalverkryging

In die gewone loop van omstandighede kan hulle meer kapitaal byeenbring as by die eenmansaak. Hulle kan meer geld leen omdat hulle meer sekuriteite het, en gevolglik kan die onderneming vinniger uitbrei. Nogtans kan n vennootskap nie so baie kapitaal as n maatskappy verkry nie.

(4) Nadele

(a) Onbeperkte aanspreeklikheid

Net soos by die eenmansaak kan die krediteure op private bates van vennote beslag lê vir skulde van die onderneming en andersom. Daarby kan een vennoot vir almal se skulde gedagvaar word. Hierdie onbeperkte aanspreeklikheid skrik beleggers af as vennote. Die buitengewone vennootskappe skakel hierdie gevare gedeeltelik uit.

(b) Verdeelde beheer

Tensy anders bepaal, het elke vennoot gelyke wetlike reg om te bestuur, en daarom kan hy, tensy sy regte aan bande gelê is, as agent vir die vennootskap optree, en al sy dade namens die vennootskap is bindend op die vennootskap. Dit is n gevaarlike saak, want n onverantwoordelike vennoot kan die saak vernietig. As gevolg van verdeelde beheer kan daar ook maklik onenigheid tussen vennote ontstaan, en dit kan die bestaan van die vennootskap bedreig. Sulke verskille kom in n vennootskap baie voor, en goeie samewerking, wat nodig is om n vennootskap te bevorder, ontbreek dikwels omdat eiebelang n groot rol speel.

(c) Kortstondigheid van bestaan

Net soos die eenmansaak het dit nie 'n permanente bestaan nie en is nie geskik vir bedrywe wat permanentheid vereis nie. As 'n vennoot te sterwe kom of uit die vennootskap tree, is die vennootskap eintlik ontbind en moet 'n nuwe vennootskap gestig word.

(d) Onoordraagbaarheid van belegging

Die kapitaal van 'n vennootskap is 'n vaste belegging in die onderneming, m.a.w. dit kan nie enige oomblik teruggekry of aan iemand anders oorgedra word nie. Een vennoot wat 'n groot deel van die kapitaal onttrek as hy uittree, kan die onderneming se voortbestaan bedreig as gevolg van kapitaalgebrek. Al hierdie gebreke belemmer in 'n mate die buigbaarheid van die vennootskap. Tog bestaan daar baie groot en geslaagde vennootskappe wat toon dat hierdie gebreke nie onoorbrugbaar is nie.

C. Die beperkte maatskappy

Definisie: 'n Maatskappy is 'n vereniging van persone wat elk kapitaal in die vorm van aandele bydra met die oog op wins en die onderlinge verdeling daarvan. Hierdie ondernemingsvorm word beheer deur die Maatskappywet nr. 46 van 1926 soos gewysig. (Vgl. De Wet en Yeats op. cit., bl. 421-511.)

(1) Kenmerke van die maatskappy

Volgens hierdie definisie is die maatskappy net 'n uitbreiding van die vennootskap. Daar is ook fundamentele verskille, nl.:

- (a) Aandeelhouders dra by tot die gemeenskaplike kapitaal= fonds deur die aandele uit te neem, en aandele is n eenheid van die kapitaal. Ook kan obligasielenings uitgereik word.
- (b) Aandele en obligasies is gewoonlik oordraagbaar.
- (c) Die beheer van die saak word in die hande van n direksie gelaat.
- (d) Winste word in die vorm van diwidende uitbetaal.
- (e) Die maatskappy is n regspersoon (n persoon deur die wet geskep).
- (f) Aanspreeklikheid van hierdie aandeelhouders is beperk tot die onopbetaalde bedrag van hulle aandele.

(2) Die ontstaan van die maatskappyvorm

As gevolg van ekonomiese ontwikkeling het die maatskappy= vorm ontstaan as n oplossing vir die gebreke wat die vennootskap het. Uitvindings van die industriële rewolu= sie het die gebruik van masjinerie baie aangemoedig. Die gevolg was die ontstaan van fabriek en handelsake wat vinnig in omvang toegeneem het. Dit het die behoefte aan meer kapitaal laat ontstaan, en die maatskappyvorm was n gerief= like metode om hierdie kapitaal te bekom. Die beginsel waarop die maatskappy gebaseer is, word eers in die vroeëre handelonderneming aangetref. Die handelsverenigings van die 16de eeu was meer gereguleerd van aard, d.w.s. die indi= widuele handelaars in die vereniging het onafhanklik handel gedrywe maar wel onderworpe aan n paar regulasies van die vereniging. In die 17de eeu het n ondernemingsvorm ont= staan wat baie na aan vandag se maatskappy staan, maar dit het nog nie die wetlike erkenning geniet soos ons dit van= dag ken nie. Dit het wel n oktrooi van koning George I ontvang, wat so n maatskappy n bepaalde monopolie verleen het.

Weens die swak kontrole oor die verskillende maatskappye wat ontstaan het, het die publiek baie skade gely. In 1720 het die sg. Bubble Act in Engeland ontstaan om spekulatiewe regte van 'n maatskappy aan bande te lê. Dit het die aktiwiteite van maatskappye baie gestrem tot 1855, toe die moderne beginsel, beperkte aanspreeklikheid, deur die wet vasgelê is. Hieraan moet die groot hedendaagse belangrikheid van 'n maatskappyvorm toegeskryf word. Uit die beantwoorde vrae 20-21 het dit duidelik na vore gekom dat -

'n maatskappy gewoonlik eers gestig word as die ouditeur daarop aandring, o.a. met die oog op belasting- en kapitaalvercrygingsvoordele. Gewoonlik moes die onderneming ongeveer 5 jaar tevore al begin gebruik maak van die voordele van die maatskappyvorm. -

(3) Soorte maatskappyvorme

(a) Maatskappye beperk deur garansie

Hierdie tipe maatskappyvorm word gewoonlik gevind by verenigings sonder winsbejag, soos bv. vrouefederasies.

Hierdie garansiemaatskappye het sekere eienskappe, bv. die lede koop nie aandele nie maar sommige waarborg dat, as daar finansiële moeilikheid is, 'n bedrag inbetaal sal word.

(b) Onbeperkte maatskappye

By hierdie tipe maatskappyvorm is die lede se aanspreeklikheid onbeperk. Die lede kan ten volle gedagvaar word vir die skulde van die maatskappy. Dit is dus feitlik 'n vennootskap.

(c) Beperkte maatskappye

In hierdie geval is die aanspreeklikheid van die lede beperk tot onopbetaalde gedeelte van die aandele. Dit is die algemeenste vorm. Hulle kan in twee groepe verdeel word nl.

(i) Private maatskappye (Eiendoms Beperk)

Die eienskappe van die private maatskappy is soos volg: Aandeelhouers kan van 'n minimum van 2 tot 'n maksimum van 50 wees. Die publiek mag nie uitgenooi word om aandele te koop nie. Aandele is nie oordraagbaar nie. Hierdie vorm word baie in Suid-Afrika aangetref.

(ii) Publieke maatskappye

Hier word net 'n minimum van 7 lede vereis. Die inskrywing op aandele word aan die publiek oopgestel, en aandele is gewoonlik oordraagbaar.

(4) Voordele

(a) Voortdurende bestaan By die registrasie of inskrywe van die maatskappy ontstaan 'n nuwe regspersoon wat heeltemal los van sy lede bestaan. Dit wil sê dit kan sy eie kontrakte sluit en is self verantwoordelik vir die transaksies. Hierdie skeiding van identiteit tussen aandeelhouers en maatskappy, verseker die voortbestaan van die maatskappy. By die afsterwe van sommige van sy lede raak dit die maatskappy glad nie, mits die lede nie minder as 7 word nie. In hierdie opsig verskil dit radikaal van die vorige twee, wat minder permanent is. Dit beteken nie dat alle maatskappye lewenslank bestaan nie. Hierdie voortdurende bestaan maak die maatskappy veral

geskik vir swaar nywerhede of vir groot ondernemings waar daar nie dadelik winste afgewerp word nie. Hierdie tipe maatskappy vereis geweldig hoë bedrae aan kapitaal, want in hierdie tipe van onderneming moet daar langdurige bestaan wees anders het dit geen voordeel nie.

(b) Beperkte aanspreeklikheid

Die beginsels van beperkte aanspreeklikheid spruit uiteindelik voort uit die vorige beginsels van afsonderlike identiteit van die maatskappy. Die maatskappy tree in eie naam op, en gevolglik kan die aandeelhouders nie vir die skulde van die maatskappy aanspreeklik gehou word nie, behalwe vir sover as wat hulle nie hulle aandele opbetaal het nie. In hierdie opsig verskil die maatskappy van die vorige groepe. Hierdie eienskap is baie belangrik in die alledaagse ekonomiese lewe, omdat dit beleggers aanmoedig: aandeelhouders is nou seker wat hulle risiko is, en hulle kan dus besluit hoeveel aandele hulle in die onderneming sal koop.

(c) Oordraagbaarheid van die aandele

Reeds by die vennootskap is aangetoon dat 'n vennoot nie sy belegging kan terugkry sonder om die vennootskap in verleentheid te plaas nie. Dit strem 'n belegging. Hierdie moeilikheid word in die publieke maatskappy - slegs publieke maatskappye - deur aandeelsertifikate wat oordraagbaar is, uit die weg geruim; d.w.s. die aandeelhouer kan sy kapitaal, wat hy in die onderneming belê het, geheel of gedeeltelik aan 'n ander oordra, sonder dat hierdie geld uit die maatskappy onttrek word. Die instelling wat veral hierdie oordraagbaarheid vergemaklik, is die aandelebeurs. Dit spreek vanself dat as 'n belegger seker is dat hy sy belegging te eniger tyd kan terugkry, hy eerder bereid sal wees om sy kapitaal te belê.

(d) Kapitaalverkryging

Die beginsel van beperkte aanspreeklikheid en oordraagbaarheid bevorder die verkryging van baie geld. Hierdie verkryging van kapitaal kan bevorder word deur die verandering van die nominale bedrag. Hoe kleiner die kapitaal eenheid, hoe meer klein beleggings kan dit trek. Daarom word aandele so klein as 10 sent per aandeel uitgereik. Die nominale waarde van 'n gewone aandeel is gewoonlik R1 en voorkeuraandele ook R1. Op hierdie wyse kan groot ondernemings gestig word, en daarom kan die maatskappyvorm genoeg voorsiening maak vir groot kapitaalbedrae vir ondernemings soos goudmyne en yster- en staalfabrieke.

(e) Die beste gebruik van ekonomiese bronne

Die maatskappy is die skakel tussen kapitaal en saketalent: aan die een kant die kapitaal wat die belegger het, en aan die ander kant die ondernemers wat nie kapitaal het nie maar dit nodig het en die beste gebruik daarvan kan maak. Die maatskappyvorm stel gevolglik talentvolle ondernemers in staat om daardie kapitaal in die hande te kry om tot voordeel van die gemeenskap aan te wend. Dit stel die maatskappy in staat om duur masjiene te koop, die pryse te verminder en sodoende beter in die behoeftes van die publiek te voorsien.

(f) Beskerming van die belegger

Die maatskappywet vereis dat die boeke van die ondernemings gereeld geouditeer moet word en gereelde vergaderings gehou moet word met die oog op die finansiële state wat aan die aandeelhouer gestuur moet word. Hierdeur kan die wet die aandeelhouers beskerm. (Maatskappywet, 1926, soos gewysig)

(5) Nadele

(a) Moeilike begin

Soos reeds aangedui is, is die stigting, administrasie en likwidasie van n maatskappy onderworpe aan die maatskappywet (vgl. artikel 4 van die Maatskappywet nr. 46 van 1926 soos gewysig). Geen publieke maatskappy kan met sy bedrywighede begin voor dit die goedkeuring van die Registra=teur gekry het nie. Daar is verskillende dokumente wat aan hom voorgelê moet word, nl.

(1) die akte van oprigting,

(2) die statute,

(3) prospektusse (in die geval van n publieke maatskappy wat sy aandele aan die publiek aanbied).

(b) Misleiding van die investerende publiek

Daar is groot moontlikhede vir persone wat van die maatskappyvorm misbruik wil maak. Die prospektusse het die publiek voorheen baie mislei en hulle beweeg om soms spaar=geld in waardelose en bedrieglike maatskappye te belê. Die maatskappywet probeer egter hierdie wanpraktyke ver=hoed, maar tog bly dit moeilik om prospektusse reg te interpreteer en om te weet wat die werklike toedrag van sake is. Daar heers ook groot onsekerheid omtrent die werklike bekwaamhede van die direkteure en bestuurders.

(c) Onbuigsaamheid

Belangrike transaksies moet eers aan die direksie en soms selfs aan die aandeelhouders vir beslissing ter insae voorge=lê word.

Die groot moeilikheid is dat al die aandeelhouders as gevolg

van uiteenlopende belange nie altyd sal saamstem nie. Die bestuurder se ondernemingsgees word aan bande gelê, omdat hy die opdragte van die direksie moet uitvoer. Die algemene bestuurder is die belangrikste persoon, en sy algemene oorsig is van groot belang.

(d) Die afwesigheid van verantwoordelikeheidsin

Aangesien werklike beleggers feitlik geen beheer oor hulle kapitaal het nie, is hulle nie so op hoogte van die aanwendingswyse daarvan nie. Die direkteure en bestuurders het nie altyd daardie verantwoordelikeheidsin nie, omdat dit nie altyd hulle eie spaargeld is nie. Dit mag spandabelrigheid veroorsaak.

(e) Die ontstaan van monopoliste

Die maatskappyvorm leen hom tot die ontstaan van groot ondernemings, en hierdie groot ondernemings neig soms om sterk monopolieë te vorm. Hierdie monopolistiese posisie kan misbruik word en gevolglik nadelig wees vir die publiek. In die teorie het die maatskappy sy belangrike voordele, maar in die praktyk gebeur dit dikwels dat die voordele nie verwesenlik word nie, en jaarliks gaan daar baie maatskappye ten gronde. Nogtans is dit vandag die belangrikste ondernemingsvorm, want daarsonder sou nie in die toenemende kapitaalbehoefte voorsien kon word nie. Dit sou sowel die industriële as die ekonomiese ontwikkeling van die land baie gestrem het.

3. Verdere ontwikkelings van die maatskappyvorm

Die groot kapitaalvorming was nie net tot die myne, fabriek en finansieringsinstellings beperk nie. Vandag is die

algemene neiging dat die kettingwinkels (groot maatskappye wat in die kleinhandel meeding) hiervan gebruik maak. So word in Amsterdam, Holland, die C.N.A. en Byekorff gevind, wat die kleinhandel daar grotendeels oorheers. Die selfstandige kleinhandelaar met sy eenmansaak, vennootskap en selfs beperkte maatskappye wat nie te kapi=taalkragtig is nie, word eenvoudig doodgedruk. N.A.H. Stacey en A. Wilson (-The changing pattern of distribution, -Business publication, London, 1961, bl. 30) bespreek die volgende kleinhandelaarsvorme in hoofstuk 2, nl. -Retained distribution in Great Brittain.- Hulle begin die hoofstuk met die vraag -Too many shops?-Hulle onderskei die volgende soorte kleinhandelaarswinkels. -Small shops, department stores, multiple shops, co-operative stores, mail-order trading, mail-order press advertising, direct mail advertising, catalogue trading, effects on other outlets, street markets, costermongers, delivery rounds, mobile shops, yards, depots and order offices, automatic vending, selling without premises.-

Dat die handelsvorme n saak van erns is, kan duidelik gesien word uit die berig wat in Volkshandel van Julie, 1964, bl. 45, verskyn het.

-Kettingwinkelgroep begin woel in Kaap.
Die vinnig groeiende Checkers kettingwinkelgroep wat gedurende die afgelope vyf jaar op n aansienlike skaal nuwe winkels in die besonder in Transvaalse stede en dorpe geopen het, het nou ook in die Kaap begin. Planne is, na verklaring, gereed om vyf supermarkte in die Skiereiland te open. Gedurende Augustus word die opening van

n winkel in Vishoek beplan, n maand later in Vasco en daarna in die Paarl, Belville en die Kaap self. Die groep gaan in die volgende paar jaar sowat R15 miljoen op nuwe supermarkte bestee. Sestig supermarkte dwarsoor die land word teen die einde van die jaar in vooruitsig gestel en meer as 100 binne enkele jare. Dit kan verwag word dat Checkersgroep, indien suksesvol met sy eerste winkels in die Kaap, ook na die platteland se gebiede sal uitbrei. Uitbreiding van dié groep na die platteland mag mededingingsprobleme vir die kleinhandelaar in die gebied skep.-

Dat die toestand algemeen is, is duidelik deur Dreesman getoon in op. cit., deel II, bl. 555.

Dinamiese verkoopsmetodes, moderne sakevoorkoms, produkteverskeidenheid, selfseleksie en diens, prysmededinging en voordelige aankope word as effektiewe mededinging gesien. Om dus n teenvoeter in die kleinhandel te kry, het Barry-handelshuis op Robertson, Kaap, een van die oudste gevestigde ondernemings op die Kaapse platteland, die eerste plattelandse onderneming geword wat heeltemal na selfbediening oorgeskakel het. So ook het die groothandelaarsfirma J.W. Jagger & Co. (Ltd.), na verklaring, al die aandele in die groothandelsaak Adolf Mosenthal & Co. Ltd. oorgeneem. Die gekombineerde groep sal een van die grootste in die plaaslike distribusiehandel wees. In die Suid-Afrikaanse kleinhandel neig die mense vandag om groot groepe ondernemings saam te smelt om groter eenhede in die kleinhandel te vorm. Die voortbestaan van die selfstandige kleinhandelaar word al meer en meer in die weegskaal geplaas as gevolg van die groter groepe kettingwinkels en filiaalmaatskappye wat in die kleinhandel meeding. K. Naudé sien in Volkshandel van Desember 1963, bl. 35, die -Handhawing

van die onafhanklike kleinhandelaar- in die volgende lig.
n Heldere benadering van en realisme oor die veranderde handelspatroon is egter vir die kleinhandelaar nodig in sy handhawing van n sterk mededingende posisie. Sy vier voorstelle behels: -

- a. die stigting van n utiliteitskorporasie as massa-inkoper,
- b. omskakeling van elke klein winkel in n selfbedienings-eenheid,
- c. aanhou van eie huisprodukte en
- d. die skep van n beeld van diens en diensvaardigheid.-

Die kleinhandelaar wat nog volgens die ou metodes te werk wil gaan, sal op die lang duur tot ondergang gedoem wees. Dit sal dwaas wees om te wag dat daar van owerheidsweë stappe gedoen moet word om die kleinhandelaar te beskerm. n Helder benadering en aanpassing is nodig vir die handhawing van die onafhanklike kleinhandelaar.

Die voordele wat die bogemelde stappe sal meebring, is massa-aankope teen die laagste pryse, verlaagde arbeids- en administrasiekoste, terwyl kontant voorhande vir die finansiering van aankope en sake gebruik kan word en handhawing van die kleinhandelaar op eie inisiatief kan geskied.

Die diensaspek is een van die belangrikste deurslaggewende faktore wat tesame met die voordele van grootskaalse inkoop en modernisering die kleinhandelaar in sy vorige sterk mededingende posisie in die veranderde handelstoestand kan terugplaas. Die kleinere sakeman moet veral baie

aandag gee aan persoonlike verhouding tot klante. Te veel kleiner sakemanne is nie altyd reg ingestel nie of is van mening dat die handhawing en uitbou van goeie persoonlike verhoudings nie noodsaaklik is nie.

Goeie persoonsverhouding, wat n besondere beeld kan skep, moet deur besondere planmatigheid feitlik verdien word. Aspekte wat in die verband n rol speel, is eenvormige en goeie diens, in n reguit lyn vanaf die hoof na die verkoops personeel en die Bantoewerkers. Besondere sorg moet gedra word dat die beeld wat die saak opbou en deur die koperspubliek uitgedra word, nie skade berokken nie.

J.S. Marais het in Volkshandel (-Toekomstige handelspatroon,- Desember 1963, bl. 49) die toekomstige handelspatroon soos volg geskets:

-Die handelspatroon in Suid-Afrika is besig om snel te verander. Soos elke verandering skep dit ook vraagstukke, vereis dit aanpassing en open dit nuwe geleenthede vir die wakker sakeman en ondernemer wat nuwe geleenthede sien en aangryp. In die beplanning van die toekomstige beleid sal die gerief van "eenstop" sake doen n belangrike faktor word. Hy voorspel dat die "discount stores" die volgende ontwikkelingsstrap in Suid-Afrika se handelspatroon sal wees en wys daarop dat in die V.S.A. baie onafhanklike slagters, kruideniers en ander verwante sakemanne saamgestaan het om winkelsentra te skep en uit te bou of reëlings te tref om by "discounters" in te skakel. Onafhanklike kleinhandelaars sal georganiseerde stappe moet doen om die voordele van gesamentlike aankope te verkry. Groter aandag sal ook aan aggressiewe verkoopsbevorderings-/en reklamemetodes bestee moet word.

Marais stel verder vyf vereistes waar aan die sakeman vir die geslaagde voortbestaan

in die veranderde en veranderende sakepatroon en reoriëntasie van die land se sakelewe moet voldoen:-

- a. Op hoogte te wees van gebeurtenisse en veranderde omstandighede;
- b. baie meer na te vors, kennis te versamel, gedagtes uit te ruil en vooruit te beplan as voorheen;
- c. toe te sien dat hy die tekens van die tyd vooruit reg lees;
- d. betyds handelend op te tree en veral ook die waarde te besef van organisasies wat sy belange kan behartig en gesamentlik kan op=tree;
- e. bereid te wees om by die veranderde omstandighede aan te pas en selfs nie te skroom om van hom te laat hoor waar dit nodig is nie.-

W.A. Pauw (-Monopolistiese handelsgroepe,-
Volkshandel, Januarie 1964, bl. 17) het die volgende stelling geponeer:

-Dit is van dringende belang dat soos in alle ander lande gedoen is, die owerheid ondersoek moet instel na die vraag of die geweldige mags=konsentrasie in die Republiek se distribusiebedryf hulle mag misbruik om ekonomies onregverdigebare toegewings aan die vervaardigers af te dwing en, indien dit wel die geval is, die praktyke op 'n wyse aan bande te lê wat gesonde mededinging sal herstel. Die veel besproke veranderde distribusiepatroon, gekoppel aan die aangekondigde ontwikkelings- en uitbreidingsprogramme van sommige van die kettingwinkels, stel die onafhanklike handelaar voor 'n geweldige uitdaging. Dit wil naamlik voorkom asof die kettingwinkels, die bevolkingskwotas wat hulle in die verlede vir hulle self gestel het vir die opening van nuwe takke, heelwat verlaag het en dat daar nou ook 'n aanslag gemaak gaan word op die handel in die betreklike klein dorpe. Die vraag word nou al weer gestel, kan die onafhanklike kleinhandelaars, en meer bepaald die kleineres onder hulle, onder hierdie omstandighede hulself hand=

haaf - nie alleen op kleiner plattelandse dorpe
nie, maar ook in die groot dorpe en selfs in ons
stede.- Pauw

Pauw het hierop geantwoord dat dit wel gedoen kan word,
mits daar aan sekere vereistes voldoen word en mits die
beskerming teen ekonomies onregverdigbare prysdiskriminasie
verleen word.

As hulp teen die monopolistiese handelsgroepe word die
volgende punte as van belang geag:

- a. Aanmoediging van selfkeuse,
- b. n nuwe patroon vir winkeluitleg,
- c. prysbepaling en mededinging,
- d. gesamentlike aankope,
- e. die verbreking van die magskonsentrasie en
monopolisme,
- f. ondersoek van die onderneming se interne sake
is nodig.

R. Ackerman (-Supermarkreseps, - Volkshandel, Junie 1964, bl.
41) stem grotendeels met Pauw saam, aangesien hy die volgende
punte van belang ag:

- a. Saamkoop,
- b. die supermark skeep beter toestande,
- c. winsgrens word verlaag.

G.R. Pauw (-Veranderde distribusiepatrone, - Volkshandel,
November 1963, bl. 18) beskou die veranderde distribusie=
patrone soos volg:

-Die supermark het dan ook die klem laat val en
sy sukses gebou op:-

- a. groot winkels,
- b. massahandelsware,
- c. dramatiese lae pryse,
- d. karnavalatmosfeer,
- e. reklame,
- f. selfbediening.

Die supermarkbeweging was eers n nuwe beweging
en is dikwels in die verlede as n verbygaande fase
afgeskryf. Toe dit egter geen tekens van af=
name toon nie, het die gebruikelike tweede stap

gevolg. Druk word op die nuwe element uitgeoefen. Hulle word deur wetgewing verbied om laer as sekere pryse te verkoop, koerante weier om hulle adverte=sies te plaas, en die gevestigde belange hits die privaatsektor aan tot agitasie en so meer. Die nuwe beweging kon egter nie gestuit word nie. Die opwinding en lae pryse het die huisvrou se hart en sak getref en die stryd was gewonne.-

Die konvensionele handelaars weier vir eers om die rewolusie as 'n nuwe patroon te erken, maar wanneer hulle (die profes=sionele operateurs) die tendens begin volg, is hulle baie gou weer die leiers in hulle veld. Die gevolg was dat handels=winkelsentra om die volgende redes gestig is:

- a. Handelsondernemings is geneig om hulle saam te groepeer;
- b. die groeiende motorbevolking,
- c. die gerief,
- d. die lae pryse.

Volgens Pauw het die volgende redes tot diskontohuise aan=leiding gegee: -

- a. Hoë koste van geboue in beide die middestad en die winkelsentra,
- b. hoë personeelkoste,
- c. duur toebehore en ameublement,
- d. stadige omset,
- e. krediet,
- f. aflewering.

Hulle het heeltemal tereg die afleiding gemaak dat dit onreg=verdig was dat die klante vir die kleinhandelaar se paleise betaal. 'n Konvensionele gebou met vier mure en 'n dak sou net so 'n goeie verkoopsentrum wees as 'n duur middestedelike winkel of in winkelsentra met hulle aaneenstrengeling van klein winkels.-

Oordrewe waarde word aan die toonbankdiens geheg. Die Supermarkte het oor en oor bewys dat n klant dit verkies dat handelware binne sy bereik moet wees, waar hy dit van naby kan besigtig en betas. Hierdeur word onnodige personeel uitgeskakel, en met die verwydering van die toonbank is daar meer ruimte beskikbaar en meer handelware kan op die vloere vertoon word. n Kombinasie van al hierdie faktore lei tot hoëre omset en aansienlike kostebesparing, en die oorblywende personeel kan konsentreer op die werklike diens waar dit nodig mag wees.

In n winkelsentrum kan daar tot ongeveer 50 winkels wees, en elkeen het n bestuurder nodig, wat onmiddellik die koste verhoog. n Departementele selfbedieningswinkel het net een bestuurder nodig, en hierdie onkoste word oortalle departemente versprei. Boonop moet n klant in n winkelsentrum persoonlike verhoudings opbou met omtrent 10 verskillende bestuurders, terwyl in n "eenstop"-winkel al hierdie geriewe onder een dak is. Dit was maar weer eens n herhaling van die argumente wat tot die vervanging van die ou spesialiteitswinkel deur departementele winkel gelei het.

Deur toonbanke te verwyder en dit te vervang met eenvoudige funksionele toebehore wat n groot hoeveelheid handelware ten toon kon stel kon verdere besparing moontlik gemaak word en die omset verhoog word. n Kasregister by elke afdeling was ook oorbodig, en deur die klante toe te laat om hulle self te bedien en die betaalpunte duidelik aan te dui kon die aantal kasregisters aansienlik verminder word.

Lae pryse en massa-uitstalling en goeie reklame sal lei tot vinnige en groot omset, met groter koopkrag en laere

belegging in voorrade.

Die beste afleveringsvoertuig is die klant se eie motor. Deur voldoende parkeergeriewe te verskaf kan omvangryke aflevering in 'n groot mate, of geheel en al, uitgeskakel word. Telefoonbestellings, wat ook tot hoër afleveringskoste lei, kan ook uitgeskakel word. Die toepassing van bostaande idees was die basis van die afslagbewegings. Kostebesparings, massaverkope en standaardhandelware, aggressiewe promosie en karnavalatmosfeer was aan die orde van die dag. Baie ondernemings het in ou fabrieksgeboue en meulens geopen. Die nuwe beweging het toegeneem in krag en vinnig 'n geweldige omwenteling in die V.S.A. se distribusiepatroon teweeggebring. Volgens G.R. Pauw sal die kettingwinkels in die toekoms na die afslagwinkels verander. Ten slotte moet onthou word dat die distribusiekleinhandel in die toekoms in twee groepe verdeel sal word, nl.:

a. Kwaliteitwinkels,

d.w.s. kleinhandel wat ten volle spesialiseer in 'n klein verskeidenheid, waarvan alle produkte van goeie kwaliteit is;

b. Kwantiteitwinkels,

wat eers as algemene kleinhandelaar bekend was en waarvan die voortbestaan egter as gevolg van die kettingwinkels nou in gevaar kom, terwyl die kettingwinkel op sy beurt deur die diskontohuise bedreig word.

Die sakeman sal dus moet besluit in watter kategorie hy nou val en hom ten volle op hoogte hou van die ontwikkeling op die gebied.

Die algemene bestuurder se plig sal wees om vas te stel in watter mark hy hom bevind en of sy ondernemingsvorm geskik is vir die mark se vereistes. Die ondernemingsvorm sal ook die krag bepaal waarmee konkurrensie die hoof gebied sal word.

4. Die probleem van kwaliteit en kwantiteit

In die praktyk het die probleem n verdere uitwerking op die bestuur: indien n organisasie sou besluit om kwaliteit aan te hou, is dit verplig om in die rigting te spesialiseer.

Die algemene kleinhandelaars in die produksie en distribusie kan in twee hoofvorme onderskei word, nl. spesialisasie en parallelisasie. Die onderskeid kan aangetoon word tussen spesialisasie, wat die gesamentlike toespitsing is van alle werksaamhede wat op n bepaalde produk of groep produkte betrekking het, terwyl parallelisasie op die deelbewerkinge wat die produk van grondstof tot eindproduk vorm, toegespits is. Sowel die parallelisasie as die spesialisasie kan beide intern en ekstern voorkom (vgl. Sorgdrager, op. cit., bl. 144).

A. Spesialisasie

Spesialisasie vind plaas ter wille van die ekonomiese voordele wat daaraan verbonde is. Indien die ekonomiese voordele begin afneem, is dit tyd dat die onderneming begin om meer produkte te vervaardig, waardeur as teenpool die parallelisasie begin optree.

Die verskynsel is baie algemeen en word baie in die kleinhandel aangetref, soos byvoorbeeld by mansklerasie en vroueklerasie, sportgoedere, motorvoertuie en landbouimplemente. Die afsetgebondenheid en n produksieverwantskap kan opgemerk word. Op die platteland word egter gevind dat klerasie en kruideniersbenodigdhede gesamentlik

aangebied word. Dit is geen spesialisasie nie maar n parallelisasie.

Die eksterne parallelisasiestruktuur van die onderneming is die oorsaak daarvan dat daar in so n onderneming interne spesialisasie voorkom. Die parallelisasie het die verdere uitwerking dat die onderneming meer na n organiese groepering van produksie-artikels en dienstakke sal strewe. Interne spesialisasie kan egter nie in alle fases van die struktuur van die onderneming geld nie. Dit sou, byvoorbeeld, administratief ondoelmatig wees om vir elke interne spesialisasie n aparte administrasie te hê.

Die parallelisasiestruktuur van die onderneming is die gevolg van n bepaalde beleid ter wille van die ekonomiese rasionaliteit. Dieselfde beginsel is van toepassing en spesialisasie kom ook tot stand deur ekonomiese rasionaliteit, want hoewel daar sekere nadele aan verbonde is, is dit voordelig om onder sekere omstandighede te spesialiseer. Die grondslag is die ekonomiese doelmatigheid.

Daarom kan met Sorgdrager (op. cit., bl. 144) asook met Van der Schroeff (op. cit., bl. 242) saamgestem word. Van der Schroeff se opmerking (op. cit., bl. 242) oor parallelisasie in vergelyking met die produksie of afset van n bepaalde seisoen is spesifiek op die kleinhandel van toepassing. Veral in die kleinhandel is die parallelisasie van toepassing, omdat daar in klein dorpe geen markafset vir spesialisasie is nie.

Die gevolg is dat daar n steeds toenemende mate van parallelisasie kom (vgl. o.a. mans-/ vroue-/en kinderklere; skoene en kouse; skryfbehoeftes en horlosies).

Hierdie proses sal dan ophou wanneer die mark weer spesialisasie regverdig, aangesien parallelisasie altyd in 'n toenemende mate kosteverhogend werk.

Die saambring van produkte uit 'n bepaalde afsetgebondenheid of produksieverwantskap word deur bepaalde ekonomiese voordele bepaal. Indien die oorsake van parallelisasie produksieverwantskap was, moet die verbinding tussen die tegniese prosesse gehandhaaf word. Daarenteen, as die oorsake afsetgebondenheid was, moet die verbinding met betrekking tot die afset gehandhaaf word. By interne spesialisasie is die probleem om die gespesialiseerde organiese dele te skei en, vice versa, weer om dit met mekaar te kan verbind.

Vir die verbesonderingsproses is hierdie tipe struktuur, soos reeds vermeld, baie belangrik, omdat dit die intern gespesialiseerde onderdele van die onderneming tot afsonderlike kosteplekke maak. As voorbeeld kan weer die kleinhandel genoem word, soos in onderstaande diagram aangetoon word.

Diagram nr. 2.

	(onderneming) Kleinhandel.	
Mans.	Vroue.	Kinders.

Interne Spesialisasie.

Eksterne Parallelisasie.

Hieruit kan gesien word dat eksterne parallelisasie tot interne spesialisasie lei. Die uitken van die onderdele in die organiese verbesondering is van groot belang,

soos later in verband met die vraagstuk van die verbesondering van koste, veral indirekte koste, gesien kan word. Die problematiek draai dan om die kousale verband wat gesoek word. Spesialisasie en parallelisasie vereis nou n verdere ondersoek, aangesien dit in die kleinhandel van belang is.

B. Spesialisasie en parallelisasie

J.L. Meij (-Leerboek der Bedrijfseconomie, deel 1, 9de druk, - N.V. Uitgewersmaatskappij, 's Gravenhage, Den Haag, 1961, bl. 222) gee voorbeelde van spesialisasie in die eenvoudige vorm daarvan, nl. by die jagter, visser en landbouer. Dit was die eerste bekende gespesialiseerde rigting. Die landboubedryf het in twee dele verdeel, nl. in die landbouer en bakker. Die verskynsel is bekend as differensiasie. Die Angel-Saksiese lande kan egter nie tot n helder definisie van spesialisasie kom nie. Kimball snr. en Kimball jnr. (op. cit., bl. 66) definieer spesialisasie as -the concentration of effort upon a limited field of endeavor.- Die definisie is baie vaag en word ook later in die boek nader omskryf. Hulle verwar spesialisasie en differensiasie.

Van der Schroeff het egter die begrip noukeurig begrens in interne en eksterne spesialisasie. Onder spesialisasie word verstaan die verbesondering na die soort produk of diens deur die bedryfshuishouding. Spesialisasie het voor- en nadele, en alleen as dit die nadele oorbrug, is dit wenslik om te spesialiseer.

(1) Voordele van spesialisasie

- (a) Spesialisasie kom deur ekonomiese rasionaliteit: dit kan ekonomies voordelig wees om te spesialiseer.
- (b) Spesialisasie veroorsaak hoër opbrengs, gevolglik n verlaging in die kostestruktuur, dus n beslissingsoordeel, en dit is altyd n differensiële kalkulasie.
- (c) Spesialisasie kan daarin bestaan dat die produksie by die behoefte van die konsument aanpas. Daar is n groter mate van behoeftebevrediging.
- (d) Spesialisasie trek geskoolde arbeid, en dit verhoog produksie.

(2) Nadele van spesialisasie

- (a) Die onderneming is meer konjunkturgevoelig. Hier= die konjunkturgevoeligheid kan die gevolg wees van ekonomiese slytasie van spesiale masjinerie wat nie maklik oorgeskakel kan word vir die vervaardiging van ander produkte indien die konjunktuur of mode verander nie.
- (b) Spesialisasie verhoog die risiko van die onverbruikte werkeenhede van die werker, of masjinerie. Voorbeeld hiervan is plaasarbeiders in tye van droogte. Omdat hulle in plaaswerk gespesialiseerd is, kan hulle nie in die industrieë opgeneem word nie.
- (c) Spesialisasie gee aanleiding tot massaproduksie, wat groter afsetgebied nodig het. Gevolglik sal die distribusiekoste verhoog.

Bogenoemde voor- en nadele geld vir sowel die eksterne as die interne spesialisasie. Die kosprys is een van die belangrikste faktore waaraan spesialisasie gemeet kan word. Die ekonomiese kosprys moet tot die kousale verband verbesonder word. Die kosprys bepaal dan verder die ekonomiese karakter van die organisasie, en saam bepaal hulle of die organisasie ekonomies rasioneel bly. Spesialisasie se voordele werk net so lank as kosteverhogende faktore tot die teenoorgestelde dwing. Spesialisasie bring distribusieverhogende koste mee. Markinkrimping kan die voordele van spesialisasie vernietig. Die opbrengskosteverhouding bepaal die voordele van meganisasie, en die resultate het tot gevolg dat van spesialisasie na parallelisasie oorgegaan moet word. J.L. Meij en D.M.M.H. Snel (-Leerboek der Bedrijfseconomie, deel II, - N.V. Uitgeversmaatskappij, 's Gravenhage, Den Haag, 1958, bl. 225, stel hierdie aspek soos volg:

-Tegenover die spesialisatie zien we de parallellisatie, het samentrekken in een bedrijfshuishouding van dezelfde fase van een aantal verschillende produktieprocessen. Door de parallellisatie worden dus bedrijfshuishoudingen uit verschillende bedrijfskolommen samengevoegd.- (Vgl. verder op. cit., bl. 228) -De invloed van integratie en parallellisatie op de kwantitatieve verhoudingen is juist tegengesteld aan die van spesialisatie en differentiatie.-

Interne spesialisasie word deur die eksterne parallelisasie veroorsaak. Spesialisasie is op een produk toegespits. Die produk het net een kostedraer in die onderneming. Sodra deur kosteverbesondering vasgestel word wat die kostehoogte is waar die voordele van spesialisasie tot niet gaan, kom die moment dat die teenoorgestelde struktuur aangeneem moet word, nl. parallelisasie. Hieruit kan dus

afgelei word dat die voordele van spesialisasie die nadele van parallelisasie is en vice versa. Parallelisasie vind dikwels sy oorsprong daarin dat die ongebruikte oorkapasiteit rasioneel deur die vervaardiging van ander produkte aangewend word.

Sorgdrager (op. cit., bl. 148) beweer verder dat -die grondoorsaak van die parallelisasie daarin gevind moet word dat van so n groot moontlike gebruik van geïnvesteerde kapitaal in die onderneming gebruik gemaak moet word. In die interne organisasie veroorsaak die parallelisasie interne spesialisasie.-

Die skematiese voorstelling van die bedryfskolom is die kenmerk van die eksterne organisasie. So kan met die interne organisasie as gevolg van die eksterne parallelisasie spesiale interne produkkolomme onderskei word. Die produkkolom vind sy oorsprong by een produk, een kosteveld en een kostedraer, d.w.s. spesialisasie. Word daar meer produkte vervaardig, dus met meer kostedraers, word produkkolomme onder n gesamentlike administrasie verkry. Hierdie algemene administrasie kan in die algemene hoofdiens= kosteplekke, wat ter wille van die ekonomies saamgevoegde kapasiteit wat daar is, onderskei word. Indien elke produkkolom weer sy eie administrasie sou behartig, word daar weer n besondere dienskosteplek onderskei.

By Veka vind ons dat die bedryf in twee dele verdeel is, nl. die een in Fordsburg en die ander deel in Charlestown. Fordsburg spesialiseer in pakke klere en Charlestown in

kleurbaadjies. Hier is dus n voorbeeld van interne spesialisasie of eksterne parallelisasie. Dit lei daar= toe dat n beter kostestelsel ingestel kan word, want die twee afdelings is apart en gee die bestuur gevolglik die nodige beheer oor hulle produkte, wat daar moet wees om die onderneming winsgewend te kan administreer. Die winsmo= tief dui gewoonlik aan of van interne spesialisasie gebruik gemaak moet word, en die voor- en nadele sal voortdurend teen mekaar opweeg. In die administrasie vind daar egter nog ander tendense plaas, omdat die invloed van die spesialisasie daar die kleinste is. Hier gaan dit om die verhouding van die differensiasie tot die spesialisasie. Van der Schroeff stel spesialisasie soos volg voor:

Die spesialisasie trek n vertikale skeidslyn in die interne organisasiestruktuur waardeur die verrigtinge in die produk saamgevoeg word. Die interne differensiasie is die hori= sontale verdeling binne die spesialisasie. Hierdie inter= ne kragte is t.o.v. die spesialisasie en differensiasie met die verbesondering van die algemene hoofdienskosteplek= ke van belang omdat n kousale verband tussen differensiasie en die administrasie van die kostedraer gelê kan word, waardeur n relasie tussen organisasie en koste tot stand kqm.

C. Differensiasie

Die gedifferensieerde onderdele van die onderneming moet tot n afsonderlike kosteplek gemaak word, sodat die doel= matigheid verhoog kan word. Interne differensiasie beheer die bou van die interne organisasie van die onder= neming. In die klerebedryf word gevind dat die grondstof aangekoop word. Die bestellings word by die snyers geplaas.

Hulle verdeel die materiaalbestelling vir broeke in die verskillende groottes. Die vakleerlinge doen dan die snywerk. Van die snyers word die materiaal na die monteerafdeling oorgeplaas. Hier word al die punte saamgevoeg. Die voltooide kledingstukke word dan tot die regte vorm gestoomdruk. Daarna word dit in kartondose verpak. Die voorraad word dan in die pakhuis opgegaar, en hier word dit deur die versendingsafdeling aangevra. Dit word op bestelling versend.

Om die proses van vervaardiging doelmatig te laat verloop is hulpdienste wat verrig word, tussen die afdeling geplaas, naamlik interne vervoer, stoom, lugreëlings en n kafeteria. Sorgdrager (op. cit., bl. 161) beweer:

-Die uitken van die gedifferensieerde onderdele in n gedifferensieerde onderneming is soos reeds vermeld, noodsaaklik vir die leiding en beleidsvorming, doelmatigheid=beoordeling, kalkulasie en analise van die resultate of prestasie. Hierdeur moet die dele tot organiese eenhede omskep word ter beoordeling van die prestasies van elke afsonderlike eenheid.-

Wanneer die struktuur ter wille van die kostevoordele gekies is, moet die kosprys van die gelewerde prestasie bereken word asof die gedifferensieerde eenhede n selfstandige afdeling is. Dit is noodsaaklik om die koste per eenheid deur te voer, nie alleen vir die kostebemaking nie maar ook vir die prestasies van al die eenhede en veral van die hulpafdeling, met die oog op die deurberekening van die koste na ander eenhede en ten slotte vir die beoordeling en analise van die resultate van die afdeling.

D. Afdelingsverbesondering

Afdelingsverbesondering het 'n belangrike funksie, nl. in die doelmatigheidsbeoordeling, beleidsbeslissing en die analise van bedryfsresultate. Indirekte koste maak van afdelingsverbesondering gebruik om verbesonder te word. Die onderdele word tot 'n organiese eenheid gevorm, om sodoende die kosprys van iedere bedryfsonderdeel te kan beoordeel. Alle afdelings in 'n onderneming word verder gedifferensieer. So 'n indeling kan in produksie- en dienskosteplekke geskied. Hierdie indeling word gevolg, omdat die produksiestroom deur die produksiekosteplekke vloei tot die finale eindproduk en dienskosteplekke, waaraan die produksiekosteplekke diens verleen. Dienskosteplekke word verder verdeel in algemene en besondere hoofdienskosteplekke. Die indeling is noodsaaklik omdat die algemene hoofdienskosteplekke se kousale relasie met sowel die besondere as die hoofproduksiekosteplek ingeskakel moet word. 'n Verdere verdeling na die kosteplekke en hulpkosteplekke is as gevolg van interne differensiasie nodig.

Die grondslag van die organiese struktuur is die ordening, groepering en sentralisering van gelyksoortige handelinge en aktiwiteite, en daarom moet die organiese struktuur en die verbesondering van funksionele kosteplekke in die onderneming saamval. Die direkte verband tussen die twee het skrywers soos A.H. Church (-Overhead expenses, - New York, 1930) en A. Meij (-Bedrijfsbegroting en bedrijfsbeleid, - Stenfert Kroese, Leiden, 1951) aan mekaar gekoppel deur verantwoordelikheid op die voorgrond te stel.

Volgens Sorgdrager moet eers by die bevoegdheid begin word, omdat verantwoordelikheid uit bevoegdheid voortvloei. Dus kan kosteplekke en verantwoordelikeidsentra nie altyd as identities beskou word nie. Die kosteplek is as organiese eenheid die plek waar die koste verbesonder word met die bedoeling om die koste van n bepaalde plek te leer ken. Die kosteplek moet n noue verwantskap skep tussen die koste en produksie-eenheid wat by die organiese verbesondering inpas.

Sodra die bevoegdhede nie meer aan al die verrigtinge van die kosteplek voldoen nie, moet daar n skeiding kom. n Kosteplek kan n sentrum van verantwoordelikheid wees indien dit binne sy bevoegdheid en verantwoordelikheid val. Dit hoef nie noodwendig altyd die geval te wees nie.

Die volgende is n skematiese kosteplek, soos deur Sorgdrager (bl. 166) aangedui.

Diagram nr. 3

<u>Kosteplek</u>		
Topbestuur se aandeel		
deurbereken= de normkoste van ander kosteplekke.	funksiona= ris se be= voegdheid sentrum van verantwoorde= likheid.	aandeel van die algemene koste.

Uit die skema blyk dit dat hoe groter die funksionaris se bevoegdheid, hoe groter persoonlike verantwoordelikheid vir die afdeling.

Kosteplekke vorm tussenstasies van koste om tot die eenheidskoste van n produk te kom. Hierdie skema is ewe belangrik by een of meer kostedraers by n poging om tot n korrekte verbesondering van koste te kan kom. In die kleinhandel, veral in die mans- en sportgoederebedryfstak, is ook hier die probleem dat daar nie n skerp afbakening kan plaasvind nie. In die vervaardigersonderneming moet ook na n samevoeging van handeling gesoek word. In die kleinhandel het die produk reeds die finale beslag gekry. Om die verdere kosteplekke te bepaal moet die finale produk hier as uitgangspunt geneem word. Dit moet in die indeling geskied volgens die tipe en geaardheid van die artikel wat verkoop word. Daardeur kan die produksiekosteplekke ter wille van die eenvoud gehandhaaf word. Die dienskosteplekke bly nog oor, nl. die administrasie, die boekhouding en die inkope. Hierdie dienskosteplekke dra nie tot die omset by nie.

By die verdeling van produksie-/en dienskosteplekke word die omset as kriterium geneem. Die kosteplekke wat geen inkomste bring nie, moet dan as dienskosteplekke aangetoon word. Die koste moet via die kosteplekke na die kostedraer verbesonder word; d.w.s. die totaal van al die koste (deelkosprys) vorm dan die koste van die artikels wat te koop aangebied word. Dit is moontlik omdat daar altyd n standaardpatroon in die organisasie gevolg word.

E. Gevolgtrekking

Die probleem van spesialisasie, parallelisasie, differensiasie en afdelingsverbesondering is geen teoretiese probleem nie. Die probleem geniet soveel aandag dat Stacey en Wilson (op. cit., bl. V) beweer: -So much excitement has been engendered by the observable technological changes of our times that we confidently speak of living today in the throes of a second, "Industrial Revolution".- Hierdie beskouing word vandag deur meeste skrywers beklemtoon.

Die probleem is egter nie meer soseer 'n kostevraagstuk nie, maar die mark neig om deur middel van kettingwinkels en supermarkte die algemene kleinhandelaar te forseer om te spesialiseer. Die kleinhandelaars sal in Suid-Afrika net soos in Europa kwaliteitsbedrywe moet word, terwyl die kettingwinkels die kwantiteitsbedrywe word. Die geskiedenis het bewys dat die klein kleinhandelaars 'n natuurlike dood sterf as hulle nie vroegtydig by die publiek se keuse van bedrywe aanpas nie. Die kleinhandelaar het nie die kapitaalmag van die onpersoonlike kettingwinkels of supermarkte nie. Die enigste oplossing is egter in kwaliteit, diens en persoonlike klandisiewaarde geleë. By geleentheid van die Sales and merchandising-Seminaar, gehou deur "The Menswear groupwear of South Africa" te Johannesburg op 13, 14 en 15 Februarie 1964, het Maartens beweer dat aan die Universiteit Columbia in die V.S.A. bewys is dat 93% mense as gevolg van diens by 'n betrokke kleinhandelonderneming koop, en die ander 7% word deur faktore soos kwaliteit, ligging, persoonlike motiewe, bekwaamheid ens. beweeg.

5. Slot

In 'n swak kleinhandelsonderneming word die probleme gewoonlik eers ekstern en ten laaste intern gesoek. Bogenoemde stelsel is verkeerd, aangesien die ondernemings eers krities ontleed moet word. Indien 'n kleinhandelsaak ondersoek word en alle feite versamel is, moet dit eers intern vergelyk word, om sodoende die werklike posisie van die onderneming vas te kan stel.

Indien 'n onderneming opgerig moet word, sal die saak tog eers moet funksioneer, voordat daar tot verkope oorgegaan kan word; m.a.w. in die geval van 'n dokter moet hy eers die pasiënt ondersoek, voordat hy daartoe kan oorgaan om die beste medisyne voor te skryf. Die kleinhandel is in hierdie geval geen uitsondering nie. Elke onderneming behoort jaarliks deur die bestuur krities beskou te word, selfs in gevalle waar 'n redelik goeie netto wins gemaak is, sodat vasgestel kan word watter faktore die wins beïnvloed het. Alleen dan sal die onderneming die beste kans besit om voort te bestaan.

HOOFSTUK 3

DIE BEGRIP KOSPRYS

1. Inleiding

Die vraagstuk van gemeenskaplike en saamgevoegde koste het baie skrywers die afgelope aantal jare besig gehou. Die teoretiese aspek lyk met die eerste oogopslag eenvoudig, maar dit hou veel meer in as wat dit mag lyk. Dit word uiteengesit deur Van der Schroeff (op. cit., bl. 495 - 499).

Deurdadig dat daar 'n gelyktydige gebondenheid by koste ontstaan, moet daar 'n onderskeid gemaak word tussen saamgevoegde en gemeenskaplike koste. Daar bestaan 'n gebondenheid waarvan die oorsake verskillend is. Daar is naamlik 'n verskil tussen die saamgevoegde en gemeenskaplike produksiekapasiteit by 'n produksiemiddel. Die samevoeging word deur ekonomiese oorwegings bepaal. As die samevoeging tegnies vermybaar is en plaasvind ter wille van ekonomiese voordele daaraan verbonde, is dit saamgevoegde koste. Dit geld ten opsigte van arbeid en produksiekragte. Die koste-oorweging sal die keusefaktor bepaal. Die saamgevoegde kapasiteit gee regstreeks aanleiding tot saamgevoegde koste. As die samevoeging ter wille van ekonomiese voordele plaasvind, en die samevoeging tegnies onvermybaar is, ontstaan 'n gemeenskaplike kapasiteit en meer produkte.

Die ontleding van antwoorde op vrae 4-10 dui op die volgende: Alleen die vooruitstrewende bestuurders was op hoogte van die jongste ontwikkeling in die kleinhandel. Weinig boeke en tydskrifte word deur bestuurders nagegaan of gelees om hulle kennis verder te verryk. As gevolg van hierdie feit was weinig bestuurders bewus van al die verskillende kostesisteme in gebruik. In Europa was die persentasie egter hoër as die in die R.S.A., aangesien hulle reeds vroeër gedwing is tot spesialisasie en beter organisering van hulle ondernemings. Sowel gemeenskaplike as saamgevoegde koste het die probleem van verbesondering. Daar bestaan 'n oorsaaklike verband tussen die kostedraers en die produksiekoste. 'n Aanbod bepaal die koste van 'n produk; indien die aanbod met die voortbring van die produk saamhang, is dit saamgevoegde koste en kan dit verbesonder word.

Hierdie probleem is baie moeiliker in die kleinhandel as in die industrie, en die onderstaande handel uiteindelik oor die kleinhandel. Die vraag is of die koste in die kleinhandel gemeenskaplike en/of saamgevoegde koste is.

Hier volg nou die historiese gedagtegang van bekende normatiewe leerstellings:-

2. Die normatiewe opvatting

A. Gemeenskaplike koste

(1) Inleiding

Alle Engel-Saksiese skrywers sien die kosteprobleem in die

kleinhandel as gemeenskaplik, dog elkeen poog wel om 'n oplossing vir hierdie probleem te gee.

In Nederland het hierdie teorie ook sy voorstanders. Hier tree veral F.L. van Muiswinkel op die voorgrond met sy werk -De handelonderneming; organisasie en techniek van de handel in theorie en praktijk,- N.V. Noord-Hollandsche Uitgeversmaatschappij, Amsterdam, 1959. Hy is van mening dat indirekte koste in die kleinhandel gemeenskaplik is en nie verbesonder kan word nie. Hy boekstaaf sy opvatting in hoofstuk 3 en 4.

Die eerste kenmerk van die kleinhandel is, volgens hom, die -veelheid van vorme- (op. cit., bl. 20). In die kleinhandel is enige kombinasie van spesialisasie en parallelisasie van produkte moontlik. Die verskillende kleinhandelsvariasies word bespreek ten opsigte van invloede en nuwe ontwikkelings wat van die groothandel verkry word om die pryse te kan verlaag. Hy stel dit soos volg:- -In die voorafgaande paragrafe van dit hoofstuk heeft men kunnen lezen hoe gevarieerd de methoden zijn, die de detailhandel bij het uitoefenen van zijn functie toepast,- (op. cit., bl. 55). Hoofstuk 3 dien egter net as 'n inleidende hoofstuk tot die kostevraagstuk in die kleinhandel. Hy sien die probleem van die verbesondering van koste as moeilik omdat die verskeidenheid in die kleinhandel so uitgebreid is. Die goederevoorraad bring geen of geringe tegniese veranderings teweeg. Die koste wat in die onderneming aangegaan word, is meer ingestel op die totaliteit van die verskeidenheid en nie op die afsonderlike produkte nie. Hy beweer (op. cit., bl. 58) die volgende: -op de

kosten boven de direkte inkoopprizen der goederen, die op het eerste gezicht een volstrekt gemeenschappelijk karakter schijnen te dragen.- Dit word versterk deur die feit dat die verkoop van een artikel die verkoop van n ander uit die voorraad stimuleer. Ook is daar ander invloede wat die verkoop van artikels beïnvloed, nl. seisoenskommelinge, smaak ens. Die faktore verhoog die verkoopskoste. Die algemene eienskappe van die koste in die kleinhandel is:

- (a) die invloed van die aard van die verhandelbare goedere op die bruto wins en die bedryfskoste;
- (b) die opvallende ooreenstemming tussen die hoogte en struktuur van die koste in die ooreenstemmende handelsvertakkinge in die verskillende lande;
- (c) die karakter van die koste in die handel, wat oorwegend konstant en van n indirekte karakter is.

In die kleinhandel ontstaan oorkapasiteit omdat die verbruikers voorkeur gee aan sekere tye en dae om te koop. Hierdie faktor verhoog koste.

Die inkoopprys word met n sekere persentasie wins belas, en die koste word slegs as n gemiddelde van die totale koste van die verkoopte artikels uitgedruk (primitiewe opslagmetode). Die koste word nie na die kostedraers verbesonder nie, maar die inkoopprys word net met n persentasie belas. Daar kan nie van n volkome wetenskaplike metode vir die verbesondering van koste gepraat word nie, altans nie so noukeurig as by die industrie nie.

Die vraag is nou of die kosprysberekeningsmetode vir verbeterings vatbaar is, want in die kleinhandel is daar berekeningsprobleme aanwesig. Verspreidingskoste is hoofsaaklik gemeenskaplike koste en het by tegniese produksie al baie

moeilikhede opgelewer; soveel te meer nog in die kleinhandel. Die koste kan nie na die afsonderlike produkte oorgedra word nie, en die assortement kan nie as 'n eenheid gesien word nie, omdat dit die probleem nog verder sal bemoeilik. Dieselfde geld vir parallelisasie: geen bekende verbesonderingsmetode kan regstreeks op enige bedryf toegepas word nie. As hulp kan die "Contribution plan" by die bedryfsbeheer gebruik word; maar die kosprysberekening en prysvasstelling baat nie veel hierby nie, aangesien die metode nie buigbaar genoeg is om die twee aspekte te kan dek nie.

Om tot 'n wetenskaplike oplossing vir die kosprysberekening te kom, moet twee vrae gestel word, nl.: Wat is die normale produksie van die onderneming? en: Is die assortement gesamentlike of gemeenskaplike produksie?

Die handelsonderneming het geen tegniese kapasiteit soos 'n industriële bedryf nie, en daarom ontstaan gemeenskaplike produksie. Dit gee aanleiding daartoe dat veral tegniese produksie veroorsaak dat alle aanbiedinge onvermydelik vir alle produksie gemaak word. Die gemeenskaplike produksie val outomaties saam met die gemeenskaplike koste. Die totale koste kan wel bereken word dog die eenheidskoste nie.

In die praktyk staan 'n mens voor die vraag of die assortement nie as 'n ekonomies onvermygbare eenheid beskou moet word nie. As die samestelling van die assortement groten-deels deur die behoefte van die afnemers bepaal word, tree die gemeenskaplike karakter op die voorgrond. Van Muiswinkel

meen dat die assortement as n saamgevoegde produksie beskou moet word waarby gemeenskaplike berekeningsprobleme ontstaan. Die assortement in die kleinhandel het n gemengde vorm tussen saamgevoegde en gemeenskaplike produksie. Van watter kosprysmetode moet onder die volgende omstandighede gebruik gemaak word?

- (a) Daar is n oorsaaklike verband tussen die aard en die samestelling van die verhandelde assortement en die hoogte van die totale bokoste.
- (b) Daar is n oorsaaklike verband tussen die assortement en die gemiddelde omsetsnelheid van die totale voorraad.
- (c) Daar is n oorsaaklike verband tussen die gemiddelde omsetsnelheid en die totale bokoste.
- (d) Die grootste deel van die bokoste het n konstante karakter.
- (e) Daar ontstaan gedurende die jaar n onvermybare oorkapasiteit.
- (f) Die aantal artikels opgeneem in die assortement is in baie gevalle van verskillende aard, en om hierdie rede alleen is dit tegnies onmoontlik, en ekonomies irrasioneel, om die kosprys per artikel te bereken.
- (g) Die normale produksie kan nie bereken word nie, omdat dit geen verband hou met die tegniese kapasiteit nie.
- (h) Die vraagstuk van assortement dra ewe veel eienskappe van saamgevoegde en gemeenskaplike produksie. Dus sal n eenheidsprys gekry moet word waarop die produksie-omvang geen invloed het nie.

Oorkapasiteit sal in ag geneem moet word wanneer n kon-

stante karakter van bokoste tot n eenheidskoste verwerk word. By verbesondering is hier geen verdeelsleutels te vinde nie. As die koste wel vir n bepaalde artikel verbesonder kan word, dan sal in ag geneem moet word dat die verkoop van een artikel die verkoop van die orige assortement stimuleer. Tog word in die praktyk gangbare metodes vir kosprysberekening gevind. Daar bestaan egter n meningsverskil wat nie uit die weg geruim sal kan word nie, omdat die belangstelling van die handel op die totale assortement gerig is en omdat die wyse van verkoop geen verbesondering vir die individuele artikel oorlaat nie.

Van Muiswinkel word egter deur verskeie persone aangeval, en die belangrikste kritiek hierop is van die hand van J.L. Meij (-Maandblad voor Accounting en bedrijfshuishoudkunde, - J.J. Muusses, N.V. Purmerend, 1961, bl. 68 (verder genoem die M.A.B.)).

Van Muiswinkel vra hom af of n kalkulasie in die kleinhandel wel moontlik is. Hy vind dit noodsaaklik dat n handelsbedryf sy eie kosteberekeningmetode moet besit. Hierin mag die normale produksie-omvang geen rol speel nie. Die onvermygbare oorkapasiteit en konstante karakter van die bokoste moet in ag geneem word wanneer daar n kousale verband, tussen die totale kapasiteitskoste en die individuele artikel, bestaan. Hy heg te veel waarde aan prinsipiële probleme by die kosprys. Teenoor die hoveelheid artikels, wat die hoofprobleem is, staan altyd die beperkte verrigtings van die handel asook die onderlinge gebondenheid van die artikels. As die bokoste wel

verbesonder kan word, kan die feit dat verkope van een artikel die res van die assortement stimuleer, nie aanvaar word nie, want die afsonderlike artikels staan in 'n kousale verband tot die hele assortement. As dit nie aanvaar word nie, is geen verbesondering moontlik nie. As 'n mens die normale bedryfsbesetting kan bereken, sal 'n groot deel van die koste, wat nou deur die bruto wins-"marges" gedek word, verbesonder kan word. As die koste verder na kosteplekke of wel kostekategorieë verdeel word, het die onderneming 'n ekonomiese maatstaf om die gebruikelike "marges" krities te kan beoordeel.

Van Muiswinkel redeneer m.i. te eensydig en negatief: so word die kosteprobleem te ingewikkeld, nl. alle teorie moet in die kleinhandel tot op die uiterste geld. Sy probleme word veel makliker in die praktyk self opgelos. By die oorkapasiteit wat ontstaan as gevolg van die voorkeur wat kopers aan sekere tye gee, kan gevra word: wanneer moet 'n verkoopsman wat wil bedien, sy voorraad leer ken, aansuiwer en sistematies rangskik? Hy gebruik die oorkapasiteit om sy daaglikse plig te doen.

Die onderneming gee self die verdeelsleutels wat gebruik moet word om koste na die hulp- of kosteplekke te kan verbesonder.

B. Saamgevoegde koste

(1) Inleiding

Soos dit met enige standhoudende teorie gaan, is daar voor-

en teenstanders. Die onderstaande skrywers is ten gunste van saamgevoegde koste en die verbesondering van die koste; hulle word verder onder punt 2, 3 en 4 bespreek.

(2) -Kostenverbijzondering in handelsbedrijven-(M.A.B., Maart 1954) W. van de Woestijne.

In alle ekonomiese handelinge is waardebepaling die grondslag, en beoordeling met betrekking tot verskynsels in die produkte is op die waarde-oordeel gebaseer. Die ekonomiese motief dwing tot die afweging van die bepaalde waarde teen die opgeofferde waarde, en die beoordeling van die ekonomiese doelmatigheid in elke handeling berus derhalwe op 'n waarde-oorweging. Die waardebepaling word as grondslag gebruik om die ekonomiese doelmatigheid in die ruil te kan bepaal.

Die interne struktuur van die onderneming beïnvloed die kostebepaling omvattend. Die praktyk vind dit soms moeilik om die koste van 'n artikel rasioneel te kan bereken. Die koste van 'n artikel het minder invloed op die voortbestaan van 'n kleinhandelonderneming as op die van die industrie. Die industrie het opgeleide persone in kosteberekening, en dit is nie so algemeen in die kleinhandel nie; daarom is daar so min gegewens oor die onderwerp beskikbaar. Die algemene beginsels wat geld, geld ewe veel in die kleinhandel. Daar is ook kennis van koste nodig om die ekonomiese verskynsels en handelinge te kan verklaar. As hierdie kennis ontbreek, word belangrike ekonomiese kontrole verloor, nl.: beoordeling en die neem van besluite. Die kleinhandel het 'n verplasingsfunksie, en dit het twee koste-elemente: inkoop- en verkoopkoste. Die eenhede wat in die kleinhandel verkoop word, is

kleiner as die in die industrie. Tog het dit dieselfde kostestruktuur. n Eienskap van die handel is dat n artikel nie van vorm verander nie maar wel met ander artikels saamgevoeg word. Hierdie feit lei tot parallelisasie. Die strewe is om die ongebruikte kapasiteit van produksiemiddels aan te wend sonder om een artikel op die voorgrond te bring en om hiervan gebruik te maak om seisoenskommelinge te oorbrug. Die kosteprobleem kry as gevolg van parallelisasie n eie karakter en kan daartoe lei dat die kapasiteit vergroot word. As alle artikels in dieselfde verhouding verkoop word, sou die verbesondering geen probleem inhou nie. Sekere artikels het private koste, wat ook onregstreeks tot die verkoop van ander artikels aanleiding gee. Hierdie voorraad van artikels staan bekend as assortement. Die keuse van kostedraers skep n verdere probleem, en as n artikel nie sy koste kan dra nie, moet daar n goeie rede wees om dit in die assortement te behou. Die omvang van die produksie skep besondere komplikasies by die bepaling van die kosprys, omdat daar geen eweredige band tussen die totale koste en die produktiewe omvang bestaan nie. Die probleem het twee kante, nl. om die juiste eenheid vir die produksie-omvang te vind en om die normale produksie te bepaal. Parallelisasie skep n probleem in die industrie en soveel te meer in die kleinhandel. Die feit dat produkte mekaar vervang, maak die probleem onoplosbaar. Vir die bepaling van koste is die geldomset persentasiegewys uitgedruk nie voldoende nie. Hier is nog drie ander maatstawwe, nl.: die aantal bestellings, die omset en die hoeveelheid klante.

Die oorsaaklike verband wat spesialisasie meebring, maak die kosteprobleem moeiliker oplosbaar as by die industrie. Die besware is egter nie prinsipieel nie. Insidentele koste moet na die wins-en-verliesrekening geneem word; so ook algemene reklamekoste. Aanbiedinge moet dus van die koste geskei word. Tog moet die vraagstuk opgelos word; want ook vir die handel geld dit dat die beoordeling van die ekonomiese doelmatigheid 'n kenmerk van koste in die bedryfslewe van die kleinhandel is met inagneming van die volgende feite by die beoordeling van:-

- (a) die moontlikhede van integrasie en differensiasie in die handelsfunksies;
- (b) rasionaliteit van die geografiese omvang van die mark;
- (c) die grootte van die prysdiskriminasie ten opsigte van die afnemers, artikels ens.;
- (d) rasionaliteit van die assortement;
- (e) die aantal middels wat aangewend word om 'n bepaalde handelsfunksie te verrig.

Die beoordeling van hierdie elemente is van groter belang as die bepaling van die verkoopprijs. Die handelaar het die vryheid om sy produkte rasioneel teen mekaar af te weeg. Die wetenskaplike kosteverbesonderingsvraagstuk het nou 'n praktiese vraagstuk geword. Om die middele te beoordeel moet tot 'n juiste kosteverbesondering gekom word. Deurdat die probleem in die kleinhandel ingewikkelder is as in die industrie, moet die verbesondering van koste via hulpkosteplekke en kosteplekke na die kostedraer plaasvind. Die assortement sal die bepaalde artikels, of soorte artikels, aandui wat as kostedraers gebruik moet word met inagneming van die bedryfspolitiek. Hierdie

kostedraers moet van so n aard wees dat hulle by verbesondering in die assortement kan pas.

Konkurrensie maak die noodsaaklikheid van kosteverbesondering in die kleinhandel al groter, want kostekennis is belangrik by die neem van bestuursbesluite. Die onderneming moet dus sistematies ontleed word, sodat verdeling kan plaasvind. Die skrywer gee voorbeelde van hoe verbesondering moet plaasvind en beweer dat, soos in die industrie, n goeie kosprysbepaling op die oorsaaklike verband van die kostebevattende handelinge gebaseer is en dat dit noodsaaklik is om die produksie te verhoog. Dit geld ook vir die kleinhandel.

Om die koste van die "deelmark" te bepaal het ewe veel bestuurswaarde as vir die kosprys van een artikel. Dit kan aangewend word om n bedryfsbegroting op te stel en ook vir kostekontrolle en verbesondering. In die industrie is daar probleme wat by die verbesondering van koste oorbrug moet word, en dit geld ook vir die kleinhandel.

Die probleem wat parallelisasie meebring, moet opgelos word deur meer kosteplekke wat die koste verdeel. Vir die probleem van produksie-omvang is die produksie-eenheid verkry om die probleem te vereenvoudig. As n mens integrasie of differensiasie in die handelsfunksie oorweeg, moet die integrale koste wat aan die funksie verbonde is, geken word om dit met die "marges" wat die gedifferensieerde handel vereis, te kan vergelyk. Die "marges" moet bepaal wees, sodat onder prysdiskriminasie nie n produksieverlies gely word nie.

Net soos in die industrie kan en moet die koste in die kleinhandel verbesonder word, want by albei dien dit as hulp by die ekonomiese beoordeling van handelinge en verbeter dit die produktiwiteit.

Van de Woestijne gee n teoreties korrekte bespreking van die probleem, sien die probleme van die praktyk raak, en toon die teoretiese voor- en nadele van verbesondering aan. Die bespreking bly egter te breed om sowel n praktiese as n teoretiese oplossing vir die bestuur van n bedryf te bring.

(3) -De kostprijs in de groothandel- (M.A.B., Januarie 1957)
J.F. Haccoû.

Hy bespreek die groothandel omdat dit verskillend is van die industrie en ook nie so n groot assortement as die kleinhandel dra nie. Deur die verskillende besprekings oor kosteberekening word die doeltreffendheid van die bedrywe verbeter. Hy pak die saak onder die volgende hoofde aan:

(a) Die noodsaaklikheid om koste te ontleed en te begryp. Hieronder word verstaan watter aanbieding op sekere produksie-eenhede in die ruimere sin betrekking het. Die arbeidskragte word so ingespan dat dit die grootste opbrengs het. Om te bepaal of rasideel geproduseer is, moet die waarde van die aanbiedinge wat op die oomblik van die ruil aanwesig is, bepaal kan word; dit wil sê, die kosprys moet bepaal kan word. Sonder kostekennis kan nie bepaal word of n transaksie rasideel is nie, en dit kan nog minder na die ver-

stryking van n jaar gebeur. Al is die netto wins rasioneel, is dit nog nie te sê dat alle transaksies rasioneel was nie. Daar is n verskil tussen koste en aanbiedinge, en die verskil lê in die volgende twee vrae: Is dit tegnies moontlik (alleen vir kosprysberekening)? en: Is dit ekonomies rasioneel? Die twee vrae moet verder ontleed word.

(i) Gemeenskaplike of saamgevoegde koste. As die koste gemeenskaplike koste is, is verbesondering net gedeeltelik moontlik. n Verplasing van die kostedruk sal n bedryf geheel of gedeeltelik kwesbaar maak, en die gevolg sal wees dat pryse gestandaardiseer word. Onder gemeenskaplike koste word verstaan: die koste wat ten behoeve van meer as een produk ontstaan, wat ook tegnies onvermybaar is wanneer daar n kousale verband tussen die produkte bestaan. Die vraag is nou of die koste gemeenskaplik is of nie.

(ii) Assortement. Die assortement is nie n willekeurige kolleksie nie maar wel n funksionele, d.w.s. n bepaalde samestelling van artikels wat nodig is om die funksie te vervul. Daar is n band tussen die verskillende artikels en word tot n eenheid deur die ekonomiese gebondenheid saamgevoeg. Daar kan wel beweer word dat as gevolg van die funksionele plek en die behoefte van die afnemers die assortement tegnies vermybaar is; die handelaar maak egter sy eie vrye kolleksie met inagneming van bogenoemde faktore; artikels wat nie snel verkoop nie maar wel die verkope verbeter, word byvoorbeeld aangekoop. Die artikels is ook ekonomies rasioneel, maar die omloopsnelheid is net relatief stadiger. By gesamentlike verkope is daar rasionele oorwegings, omdat verskillende artikels met mekaar kompeteer, en dit is ekonomies onvermybaar en nie tegnies nie. Die samevoeging om koste

te bespaar, is dus rasioneel en kan verbesonder word.

(iii) Saamgevoegde koste. Volgens Haccoû se beskouing is die assortement niks anders as die ekonomiese oorwegings wat op die samevoeging van goedere berus nie. Die koste wat hierby ontstaan het, is saamgevoegde koste waar dit op meerdere produkte van toepassing is. Die koste kan dus volgens Limperg se teorie verbesonder word. Produksie kan bepaal word, en nou moet die oorsaaklike verband vasgestel word.

(iv) Produksiekapasiteit. Om die produksiekapasiteit in die kleinhandel te bepaal lyk met die eerste oogopslag na 'n onbegonne taak. Die probleem kom egter baie ooreen met die van die industrie. Elke onderneming wil 'n bepaalde taak in die maatskaplike produksie vervul. Hiervoor word 'n bepaalde kapitaal gekies, wat die maat van die onderneming sal aantoon. Vir 'n voorraadhoudende groothandelaar is die tegniese voorraad die instrument wat die produksie meet. Seisoenskommelinge en onreëlmatighede word in ag geneem; saam vorm dit die dinamiese beleid. Daardeur ontstaan 'n band tussen die tegniese voorraad en die lopende bestellings. Die tegniese voorraad word bepaal deur die eise wat deur die bedryf aan die assortement gestel word. Verskillende faktore moet in ag geneem word: opbergruimte, leweransierskrediet en finansiering. Die faktore is nodig vir die verkryging van grond en geboue. Hoog- en laagkonjunktuur speel 'n groot rol in die onderneming se beleid. Die faktore bepaal die grootte van die tegniese voorraad en ander bedryfsfasette, omdat hulle kousaal saamhang. Dit toon die maksimum bereikbare ekonomiese punt. Wanneer die kapitale faktore bepaal is, is daar geen ver-

skil tussen die industrie en die handel nie. Die berekening in die industrie is noukeuriger, omdat die tegniese en ekonomiese kapasiteit makliker bereken kan word. n Verdere verskil is dat die komponente in die voorraad makliker roteer, en dít het n groot invloed op die assortement.

(v) Kosprys. As die produksiekapasiteit bepaal is, is verbesondering in die handel moontlik. Die volgende probleem is om die eenhede te kies asook om die kousale saamhang en die koste van n artikel in die assortement te bepaal.

(vi) Doelmatigheid van die kosprysberekening. Dit is die kwantitatiewe voorstelling van die aanbiedinge by die ruil. Dit is nie n gesamentlike assortement waar tot een rekeenheid gekom is nie. n Belangrike funksie van die kosprys is om n middel te wees wat insig in die resultaat gee. Die pryse word deur die mark bepaal; n handelaar moet altyd bewus wees van sy posisie op n gegewe moment by die ruil. Hoe groter die assortement, des te belangriker word die kosprysberekening (ook teoreties gesien). Die kosprys gee leiding by die keuse van die assortement en is van groot hulp vir die bestuur en administrasie.

(vii) Die funksionele assortement. Daar bestaan n ekonomiese rasonale grens vir die kosprysberekenings, nl. die verskil tussen die "marges" van opbrengs en bykomstige koste. Die verwydering van sekere artikels uit die assortement moet as gevolg van kosprysberekening en gedeeltelike berekenings wees. Die bestuur moet te alle tye weet op

watter funksionele plek hy hom bevind, want hiervan hang die krag van sy handelingskeuse ten opsigte van die assortement af.

In beginsel is dit reeds belangrik dat tot 'n kosprys in die handel gekom moet word. Parallelisasie stel die grens van die ekonomiese doelmatigheid van 'n sekere onderneming vas, iets wat vir die kosprysberekening nie moontlik is nie. As dit nie meer lonend is om die eenheidskoste te bereken nie, sal kostefaktore wat met omsetsnelheidsanalises ens. verband hou, tog vir die bestuur 'n hulp wees. Die belangrikste funksie van kosprysberekening is om die funksionele plek te bepaal. Hier lê 'n belangrike beleidsvraagstuk, veral in die kleinhandel, omdat die tegniese vryheid in samehang met die assortement 'n moeilike opgawe laat ontstaan deurdat dit 'n ekonomiese gebondenheid inhou. Die vraagstuk van funksionele plek, kosprys en assortement hang ten nouste saam, en dit is gevaarlik om differensieel in plaas van integraal te bereken.

Haccoû wend die eerste definitiewe poging aan om koste in die handel sowel teoreties as prakties korrek te kan laat verbesonder. Die bespreking sal die kosterekenaar se taak in die praktyk aansienlik verlig, en tog word weinig aandag aan die praktyk self geskenk.

(4) -Evolutie en expansie- deur Dreesmann

Onder die opskrif kosteverbesondering en kousaliteit (op. cit., bl. 278) pak Dreesmann die probleem soos volg aan: Die produksie in die kleinhandel bestaan uit 'n geparalleliseerd

voortstuwning van die homogene artikels onder die vervulling van die funksies van die handelsbedryf. Teenoor die produksie en "marges" staan koste, en hier moet nagegaan word in hoeverre dit na elke artikel verbesonderbaar is. Daar is twee kostegroepe, nl. direkte koste, wat regstreeks na die produk toegedeel kan word, en indirekte koste, wat na die produkte verbesonder moet word. Die produksie, organisasie en kapasiteit bepaal die riglyne vir verbesondering, en nou moet bepaal word in hoeverre die offers ekonomies onvermybaar is. Die twee faktore word in die kleinhandel baie onduidelik en ingewikkeld.

Die vraag van gemeenskaplike en saamgevoegde koste is van groot belang, want by eersgenoemde koste ontstaan meerdere produkte. Hier moet n verdere onderskeid gemaak word by produksie wat tegnies maar ekonomies onvermybaar is en waar meer as een produk ontstaan. Die anti-verbesonderaars lê die nadruk op die belangrikheid van die totale assortement. Die tegniese faktore speel n ondergeskikte rol in die kleinhandel, en dit is die faktor wat die gemeenskaplike karakter in die koste dra. By identiese artikels in n kleinhandelaar se voorraad is daar geen sprake van gemeenskaplike koste nie. Dreesmann gee praktiese voorbeelde ter staving van die feit. As die verkope van sekere artikels deur reklame, selfbediening ens. verhoog word, dan kan ander ekonomiese redes noodsaaklike komplikasies, soos byvoorbeeld van prestasie wat geen samestelling van onderdele het nie, vervang, en die koste is gemeenskaplike koste. Die beginsel kan ook in ander vertakkings n rol speel. Gemaklikheidshalwe kry die praktyk verdeelsleutels om die probleem op te los. In die meeste ondernemings het die onnoukeurigheid nie n

groot invloed nie, omdat daar so min gemeenskaplike koste is. In die kleinhandel is die probleem omgekeerd. In die groot bedryf kom die gemeenskaplike karakter juis na vore as deel van die koste vir die tegniese noodsaaklikheid as gevolg van die massabepaling van die konsument, wat op 'n uniforme wyse bepaal word. Dit vorm 'n sterker eenheid as 'n industriële program. Sekere artikels word ter wille van ander verkoop, bv. gier-artikels. Die verband tussen artikels is egter wedsydig, en dan is daar geen sprake van 'n eensydige kousaliteit nie.

Sodra 'n sterk, tegniese bepaalde, berekende som in die kombinasie van prestasie optree of 'n sekere mate van wederkerigheid in die kousaliteit afwesig is, is geen verbesondering moontlik nie. 'n Mens mag egter nie beweer dat die prys per artikel eers bepaal is sodra verbesondering volkome langs die kousale weg plaasgevind het nie. Die kosprys moet aan die doel van sy ontstaan beantwoord, nl. dit moet 'n hulpmiddel vir die aanbiedingsprys en 'n beoordelingsmiddel vir die doelmatigheid van produksie wees. Dit bevat 'n keuse-element en hoef dus nie eksak te wees nie. Sal koste nou kan verbesonder word? Nee, en dit sal van geval tot geval afhang. In die praktyk word tog koste verbesonder, en 'n doelmatige kosprys word gekry. Hier is dit 'n vrywillige keuse. Die teorie sluit hierby aan, en 'n kousale verband ontstaan ten opsigte van die praktiese bruikbare kosprys.

Hy gee voorbeelde van skrywers en ondernemings om sy stellings te staaf. As n kospryskalkulasie altyd teoreties onmoontlik en prakties onuitvoerbaar is, dra die deel wat wel ondersoek kan word, baie waarde vir die bestuur met die oog op uitbreiding en bestuursbesluite.

Dreesmann sien die probleem in n baie breër lig as die vorige outeurs. Hy bespreek die verbesonderingsprobleem uit sowel n teoretiese as n praktiese oogpunt. Hy bly egter steeds binne die perke van die teorie, en in teenstelling met die meeste ander outeurs is volgens sy mening die koste in die kleinhandel wel binne ekonomiese grense verbesonderbaar.

3. Gevolgtrekking

Uit die vorige besprekings blyk dit duidelik dat al die outeurs dit eens is dat koste n belangrike ekonomiese instrument in die hande van die bestuur is. Waar moontlik moet die koste verbesonder word, want of die koste gemeenskaplik is of nie, dit gee n mens n daaglikse insig in die bedryfslewe.

Die probleem is die essensie van die goed georganiseerde onderneming en die nadruk moet op die volgende punte val:

- a. Die kapasiteit van die produksie kan ewe goed in die industrie as in die kleinhandel bepaal word.
- b. Die verkoop van een artikel beïnvloed nie die assortement nie, aangesien die faktor by die bepaling van die

assortement deur die aankoper tegnies in ag geneem is.

- c. Daar bestaan n kousale verband tussen die kostedraers en produksie.
- d. Die meeste koste in die kleinhandel is saamgevoegde koste en kan verbesonder word.
- e. Die gemeenskaplike koste wat ontstaan het, sal deur middel van n kunsoplossing en/of verdeelsleutels na die hulp- of kosteplekke verbesonder word, want hier kom die vraagstuk na vore, nl. die verskil tussen koste en kosprysbepaling.

Saamgevoegde koste ontstaan grootliks in die kleinhandel.

Die essensie van die probleem is dat koste verbesonder moet word om sodoende n kosprys (binne die ekonomiese grense) te bepaal om as n maatstaf vir die bestuur te kan dien.

HOOFSTUK 4.

DIE BEGRIP KOSPRYS (vervolg)

1. Die Angel-Saksiese opvatting

A. Inleiding

Die Angel-Saksiese opvatting geniet in die praktyk op die oomblik die meeste voorkeur. Selfs in Europa verkies die organisasies die direkte kostemetode, veral in samewerking met die standaardkostemetode.

Van der Schroeff het in die Accountant in September 1963 direkte koste soos volg ingedeel en bespreek.

B. Die grondtrekke van direkte kostemetode

(1) Die ontstaan van direkte koste

In 1953 het die National Association of Cost Accountants 'n werk oor die direkte kostemetode laat verskyn. Dit bespreek die voor- en nadele van die direkte kostemetode en het baie aandag van verskillende skrywers van daardie tyd getrek. Die metode kom hoofsaaklik van die Verenigde State van Amerika maar het baie gou in die ander Angel-Saksiese lande bekend geraak en groot belangstelling gewek, in die teorie asook in die praktyk. (Vgl. C.F. Schlatter en W.J. Schlatter -Cost accounting, - A. Wiley & Sons, New York, 1957, hoofstuk 18, 19 en 20.)

(2) Die grondgedagte van direkte kostemetode

Die direkte kostemetode word omskryf as 'n kostekalkulasie waarby alleen die variabele koste ten laste van die kostedraer gebring word. Die konstante aanbiedinge en koste was nie van die omvang van die produksie-afset afhanklik nie en word sonder meer na die kostedraers verbesonder en regstreeks ten laste van die resultaterekening gebring.

Daar word dus net tussen variabele koste en konstante koste onderskei. Die direkte kostemetode hanteer die koste soos volg (vgl. R. Slot -Kostenvariabiliteit en variabele-kosten=calculatie,- Stenfert Kroese, Leiden, 1964): Produksiekoste: Dit is variabele koste wat van die omvang van die produksie afhanklik is.

Periodieke koste: Dit is konstante koste afhanklik van die verloop van tyd en onafhanklik van die omvang van produksie. In die kalkulasieproses word alleen die variabele koste opgeneem. Die konstante aanbiedinge en koste gaar regstreeks na die resultaatrekening. Dit moet gedek word deur die gunstige verskil tussen die omset en die produksiekoste. Dit word in die Amerikaanse literatuur soos volg uitgedruk:

"Gross margin, contribution margin, marginal income, marginal balance, direct margin and cash margin". Die resultaatrekening lyk in sy eenvoudigste vorm soos volg:

Verkope van een periode	R3,000
Variabele koste van die werk	<u>1,200</u>
Bruto wins	1,800
Konstante koste	<u>1,000</u>
Netto wins	<u><u>800</u></u>

Aangesien hierdie verwerking van koste baie ru is, het dit n behoefte geskep, en die behoefte is bevredig deur die vermenging van direkte koste- en standaardkostemetode. Om die saamgevoegde kosteberekeningstelsel beter te kan ont=leed sal n kort opsomming gegee word van standaardkostebere=kening.

2. Standaardkosteberekening

A. Inleiding

Die direkte kostemetode kan nooit selfstandig funksioneer nie maar moet altyd in samewerking met n ander stelsel ge=bruik word. Die bekendste van hierdie stelsels is die standaardkosteberekeningstelsel. Standaardkosteberekening=stelsel en direkte kostemetode het in die praktyk al sinoniem geword, en daarom is dit noodsaaklik as die een stelsel be=sprek word, die oorblywende nie agterweë gelaat kan word nie.

Alle kostegegewens kan in die algemeen in twee klasse ver=deel word: historiese koste en die voorafbepaalde koste. Die historiese koste word bereken na voltooiing van die pro=duk, en hierdie kostegegewens is slegs waardevol uit n historiese standpunt, want by historiese koste kan alle on=doeltreffendheid en foute eers uitgeskakel word na die skade aangerig is. Dit het daartoe aanleiding gegee dat, voordat daar met die produksie begin word, die koste vooraf bepaal word, sodat alle ondoeltreffendheid en vermorsing beperk kan word, en hierdie voorafbepaalde koste is dus n waarde=volle hulpmiddel vir die bestuur om beheer uit te oefen. Standaardkoste is voorafbepaalde koste, en dit toon aan

wat die koste vir 'n produk behoort te wees. Aangesien die koste bekend is, kan dit met die werklike koste verkry vergelyk word, die verskil tussen die voorafbepaalde koste of standaardkoste en die werklike koste word ontleed, en dit gee dus aanleiding tot beter bestuursbeheer.

Die definisie van standaardkoste is:
Standaardkoste is voorafbepaalde koste. Standaard word bereken vir materiaal, arbeid en bokoste en vir beide die hoeveelheid en die prys. Die standaard verteenwoordig 'n sekere norm, en dit is die doelwit wat die bestuur graag verwesenlik wil sien of selfs wil verbeter.

Die vraag kan gestel word waarom standaardkosteberekening vir kosteberekening so belangrik is. Sonder enige standaard kan ons beweer dat kosteberekening in ons tyd slegs 'n vermorsing van tyd en geld is. Standaardkoste is die instrument waarmee daar gemeet word, d.w.s. die werklike koste word aan die standaard gemeet, en sodoende kan daar bepaal word wat die oorsake is wat die koste beïnvloed het, en die verskille mag negatief of positief wees. Deur die opstelling van standarde weet die vervaardiger nie alleen wat sy koste werklik is nie maar ook wat dit behoort te wees. (Vgl. J.H. Els -The application of standard costs in certain South African industries, - Potchefstroom, 1964, bl. 41-42.)

B. Die voordele van standaardkoste

Die voordele wat standaardkoste bied, is soos volg:

(1) Dit bied 'n doeltreffende ontleding van die kostegegewens. Deur die gebruikmaking van standarde kan daar aan die bestuur verklaar word waarom die werklike koste nie aan die standarde voldoen nie, want die standaard is die instrument van meting, en die aandag word dus op die variasie gevestig. Dit is hierdie variasies, die veranderings

in koste, wat vir bestuur van belang is.

(2) Standaardkoste verminder die klerklike arbeid en koste.

(3) Aangesien standaardkoste die kostevariasies beklemtoon, kan die hele organisasie kostebewus gemaak word.

Die werknemers en voormanne kan gewys word van watter groot belang doeltreffende werkverrigting is en dat die koste sodoende verminder kan word.

C.. Die opstelling van standarde

Wanneer standarde opgestel word, word dit gewoonlik gebaseer op die hoeveelheid of volume en die prys of koste. In die meeste gevalle is die hoeveelheidsstandaard onderworpe aan groter skommeling en vereis dit dus beter bestuur, aandag en beheer. Pryse, aan die ander kant, kan selde deur bestuur beheer word, dog dit vereis sy aandag.

Die koste of prys van die materiaal wat aangekoop word, die arbeidskoerse deur loontariewe of die koste van verskillende bedryfsonkoste poste, word byvoorbeeld dikwels deur faktore buite die beheer van die bestuur beïnvloed. (Vgl. H. Brink, -Die grenseenheidsanalise as bestuursinstrument, met spesiale verwysing na die toepassing van grenskosteberekening in Suid-Afrika, Potchefstroom, 1964, bl. 175-181).

D. Die verskillende tipes van standarde

Die twee hoofbeginsels waarvolgens standarde geklassifiseer word, is:

(1) die bereikbaarheid van die standaard, d.w.s. met watter inspanning die standaard bereik kan word;

(2) hoe dikwels die standaard hersien word.

Op die basis van hierdie twee eienskappe kan standarde in die volgende groepe geklassifiseer word:

- (a) Ideale of perfekte,
- (b) die normale,
- (c) die verwagte werklike,
- (d) die basiese of "bogus"-standaard.

(a) Die ideale standaard

Die ideale standarde verteenwoordig daardie bedryfsdrukte=peil wat alleen onder die mees gunstigste produksie toestande bereik kan word, d.w.s. die gunstigste materiaalpryse en arbeidskoerse, die hoogste produksie met die beste toerusting en beplanning en die maksimum benutting van alle bedryfsbronne; m.a.w. die maksimum produksie teen die laagste koste. In die strengste sin van die woord is dit ingenieurstandarde; en wanneer dit een keer opgestel is, word dit nie verander nie; tensy die produksieproses radikaal verander. Dit is dus duidelik dat die ideale standaard selde in 'n bedryf bereik kan word. Ons kan ons nou die vraag stel waarom sommige bedrywe dit wel gebruik. Dit gebeur hoofsaaklik omdat die ideale standarde 'n teoretiese instrument vir meting is, en van die ingenieurs se standpunt kan dit as 'n leidraad dien om outomatisasie in die bedryf toe te pas.

(b) Die normale standaard

Die normale standaard is daardie koste wat onder normale bedryfstoeestande vir 'n bepaalde produk oor 'n gegewe tyd=

perk is. Die normale standaard kan in die praktyk maklik bereik word, dog dit is moeilik om te bepaal. By normale standaarde word daar veronderstel dat die produksie oor 'n siklusperiode gedek moet word. Sowel die lengte van die siklus as die volume van die produksie teen die ideale kapasiteit is moeilik om te bepaal en beperk die gebruik van normale standaarde.

(c) Die verwagte werklike

Die standaard word hier opgestel met verwysing na die huidige saketoestande en verteenwoordig die verwagte bestuursresultate vir die gegewe periode. Enige variasie van die standaard verteenwoordig ondoeltreffendheid van die produksie-aktiwiteit, tensy die variasie aan ander onbeheerbare faktore toegeskryf kan word. Indien die oorsaaklike faktore nie beheerbaar is nie, kan daar veronderstel word dat die standaarde nie korrek is nie en moet hulle dienooëenkomsig gewysig word. Die huidige standaard verteenwoordig 'n "short run point of view", en dit moet hersien word wanneer nodig. Hierdie standaarde het vir bestuursbeheer waardevol geblyk.

Van die genoemde standaarde, nl. die ideale, die normale, en die verwagte werklike, is lg. die aanneemlikste. Omdat die verwagte werklike die mees realistiese standaard is, kan dit makliker bereik word, en dit word ook beter deur die bestuur en ander persone wat daarmee werk, verstaan.

(d) "Bogus"-standaarde

Dit is 'n spesiale standaard wat vir 'n basiese jaar opgestel word en word min of meer op dieselfde wyse gebruik as wat

die statistikus indekssyfers gebruik. Hierdie standaard is meer 'n maatstaf om die werklike aktiwiteit mee te vergelyk, en dit word ook nie hersien nie, tensy die produksieproses verander.

Die „bogus“-standaarde word veral gebruik by pryse vir materiaal, arbeid en bokoste, d.w.s. daardie koste wat buite die beheer van bestuur is. Dus, indien die prysfluktuasie deur die gebruikmaking van indekssyfers geëlimineer word, bly slegs daardie variasie oor wat die doeltreffende werkverrigting meet. Dus kan die „bogus“-standaarde ook maatstafstandaarde genoem word, alhoewel dit meer 'n begroting as 'n standaard is.

E. Die verantwoordelikheid vir die opstelling van standaarde

Die vraag kan gestel word wie verantwoordelik gehou word vir die opstelling en gebruik van verskillende standaarde.

- (1) Die materiaalprysvariasie: Inkoopdepartement.
- (2) Die materiaalhoeveelheidsvariasies: Ontwerpdepartement en die produksiedepartement.
- (3) Arbeidskoersvariasie: Vakunie, tyd en bewegingstudie-afdeling.
- (4) Arbeidsdoeltreffendheidsvariasie: Tyd- en bewegingstudie-afdeling.
- (5) Bokostevariasie: Begrotings-, produksie-/en standaardafdeling.

(Vgl. C.T. Horngren -Cost Accounting, - Prentice Hall, Chicago, 1963, bl. 31.)

F. Hoe word die standaarde gewoonlik opgestel?

In die meeste ondernemings is daar gewoonlik n standarde-komitee, en dit bestaan uit die produksie-bestuurder, kosteberekenaar, tyd- en bewegingstudie-amptenaar en n produksie-ontleder. Hulle bepaal dan die prosedure vir die opstelling van standaarde, hoe die variasies gerapporteer word en wie verantwoordelikheid moet aanvaar.

G. Die periode wat geneem word

Vir watter periode word standaarde opgestel?

Die „bodus“-standaard word gewoonlik vir n lang periode opgestel, en dit word nie verander nie, tensy die proses of die produk verander. Die verwagte werklike standaard word vir n definitiewe periode opgestel, gewoonlik een jaar. Die oorblywende standaarde neem faktore in ag soos veranderings in die ontwerp en proses wat mag voorkom. Die beste resultate word egter verkry indien n standaard vir n definitiewe periode opgestel word en daarna weer hersien word.

Els (op. cit., bl. 136) -This required time, when proportions are efficacious, is called the standard time that forms the basis for the calculation of the cost price.-

H. Direkte of regstreekse materiaalstandaarde

Hierdie materiaalstandaarde kan in twee groepe ingedeel word, nl.:

- (1) die hoeveelheid materiaal wat gebruik word,
- (2) die prys van die materiaal.

(1) Die hoeveelheid materiaal

By die bepaling van die hoeveelheidstandaarde vir materiaal kan die materiaalopgawes van die verlede bestudeer word, en die gemiddelde materiaalverbruik kan as standaard aanvaar word. Die gemiddelde kan op die volgende maniere bereken word:

- (a) Die gemiddelde vir dieselfde take oor n gegewe periode;
- (b) die gebruikmaking van die gemiddelde van die beste en swakste bedryfstoestande gedurende die periode;
- (c) die gebruikmaking van die beste werkverrigting volgens vorige gegewens.

Indien daar n nuwe produk vervaardig word, sal daar geen betroubare basis vir materiaalverbruik wees nie. Die standaard kan dus bepaal word deur "test runs" of matematiese en tegnologiese ontleding.

(2) Materiaalprysstandaarde

Daar is drie metodes wat gebruik kan word, nl.:

- (a) Die huidige of verwagte pryse: Dit is baie wenslik en ook doeltreffend. Die aankoopdepartement kan dan maandelikse prysneigings vooruitbepaal, en die noukeurigheid van die standaardpryse is dus n maatstaf om die doeltreffendheid van die aankooppersoneel te meet.
- (b) Die normale prys: Dit verteenwoordig meer die statistiese of gemiddelde prys. Dit word gewoonlik nie in die boeke aangetoon nie, aangesien dit die gemiddelde pryse oor n aantal jare verteenwoordig.
- (c) Standaardprys: Dit word veral gebruik waar die "bogus"-standaarde van toepassing is. Wanneer die pryse hier vir die materiaal vasgestel word, word dit gebruik so lank as wat die produk vervaardig word.

Die vraag mag ontstaan waarom dit dus makliker is om standarde vir materiaal op te stel as vir arbeid en bedryfs=onkoste.

Die materiaalpryse kan makliker gerealiseer of beskerm word deur langtermynaankoopkontrakte of deur vooruitskatting, en die hoeveelheid materiaal wat verbruik word, kan makliker beheer word. Arbeidstandaarde word dikwels deur die menslike faktor en deur oponthoud in die produksieproses beïnvloed. Die bedryfsonkostestandaarde het 'n regstreekse verband met die arbeidstandaarde, en verder kry ons die vaste en veranderlike bedryfsonkoste en hulle veranderlikheid is moeilik om te meet of te bereken.

I. Wanneer moet die materiaalprysvariasie bereken word

Die materiaalprysvariasie kan bereken word

- (1) op die tydstip wanneer die materiaal aangekoop word,
- (2) op die tydstip wanneer die materiaal uitgereik word.

Die vraag kan dus gestel word of die materiaalprysvariasie deel moet wees van die koste gedurende die periode van aankope of gedurende die periode waarin die materiaal verbruik word. Daar is twee standpunte. Waar standaardkoste noukeurig opgestel word, moet die materiaalprysvariasie 'n koste wees gedurende die periode van aankope. Die standaard word as 'n fundamentele aspek van bestuursaktiwiteite beskou en is dus 'n bestuurskoste. Indien die materiaalprysvariasie slegs as 'n aansuiwering van die standaard by die werklike gebruik word, moet dit 'n deel wees van die koste gedurende die periode waarin die materiaal verbruik word.

J. Materiaalvariasie

Die materiaalvariasies verdeel hulle verder in twee dele, nl.

- (1) materiaalprysvariasie,
- (2) materiaalhoeveelheidsvariasie.

(1) Die materiaalprysvariasie

Die materiaalprysvariasie word soos volg bereken:

Die werklike hoeveelheid materiaal teen die werklike prys;
die werklike hoeveelheid materiaal teen die standaardprys.

Die verskil is die variasie, wat gunstig of ongunstig mag wees. Die volgende formule kan ook gebruik word:

Die verskil tussen die werklike en standaardprys vermenigvuldig met die werklike hoeveelheid.

(2) Die materiaalhoeveelheidsvariasie

Die variasie word soos volg bereken:

Die verskil tussen die werklike hoeveelheid en die standaardhoeveelheid teen die standaardprys.

Toets:

Die werklike koste: Werklike hoeveelheid teen werklike prys.

Die standaardkoste: Standaardhoeveelheid teen standaardprys.

Die verskil is gelyk aan die materiaalprys en hoeveelheidsvariasie.

Sien tabel nr. 3 op bl. 119 vir die praktiese voorbeeld van hoe variasie in die praktyk behandel word.

K. Arbeidstandaarde

Net soos in die geval van materiaalstandaarde kry ons by arbeidstandaarde ook twee standaarde, nl. die arbeidsprys

(of/-koers)-standaard en die arbeidshoeveelheid-/of arbeidsdoeltreffendheidstandaard. Dit word op dieselfde wyse as standaarde vir regstreekse materiaal bereken. Vir standaardkostedoeleindes word regstreekse arbeid afsonderlik van onregstreekse arbeid behandel, aangesien dit by die bedryfsonkostestandaarde ingesluit is. Die toestande waarvolgens standaarde opgestel word, verskil van bedryf tot bedryf; veralgemening is nie moontlik nie en vereis dus 'n besondere studie van die betaalstaatprosedure, loonkoerse, arbeidstoestande ens. - kyk tabel nr. 3 op bl. 119.

(1) Arbeidshoeveelheids- of doeltreffendheidstandaarde

Die tyd wat die werkers aan 'n spesifieke taak sal bestee, is een van die belangrikste aspekte van bestuursbeheer. Dus is die arbeidsdoeltreffendheidstandaard moontlik die belangrikste aspek van 'n standaardkosteberekeningstelsel. Want deur die noukeurige opstelling van standaardtye het bestuur 'n maatstaf, en beheer kan dus uitgeoefen word. Sodoende kan die produktiwiteit van die arbeid gemeet word. Die opstelling van standaardtye hou die volgende beginsels in:

Die bestudering van die gemiddelde bedryfsaktiwiteite soos dit op kostestate van vorige periodes verskyn;
die gebruik van eksperimentele toetslope van die bedryfsdrukte onder die verwagte normale toestande;
die gebruik van tyd- en bewegingstudie vir die verskillende arbeidswerksaamhede onder verwagte werklike toestande (die korrekte roete ens.);
die gebruikmaking van 'n beraming wat gebaseer is op ondervinding, of die bedryfsaktiwiteit of die produk.

(2) Die arbeidskoersstandaard

Die arbeidskoersstandaard vir regstreekse arbeid kan op die volgende wyse bepaal word:

- (a) Vakunietariewe,
- (b) ondervinding uit die verlede,
- (c) berekenings wat die normale bedryfsaktiwiteite insluit,
- (d) beraamde tariewe.

Die loonstelsel wat in gebruik is, het ook sy invloed op die standaardarbeidstariewe:

- (i) Daaglikse of uurlikse loonstelsels,
- (ii) stukloontariewe,
- (iii) bonusstelsels.

(3) Arbeidsvariasies

J.J. Wessels (-Die toepassing van koste- en kosprysbeheer in die visbedryf van Walvisbaai,- Potchefstroom, 1964, bl. 325) stel die volgende variasies daar as voldoende om arbeidsbeheer uit te oefen:

- (a) Loonkoersvariasie,
- (b) produktiewe variasie (vgl. R.N. Anthony -Management accounting,- R.D. Irwin, Homewood, Illinois, 1964, bl. 303);
- (c) onbesettingstyd,
- (d) kapasiteitsvariasie.

Die arbeidsvariasies kan in twee hoofgroepe ingedeel word, nl. arbeidsdoeltreffendheid- en arbeidskoersvariasie, en dit word in die praktyk soos volg behandel:

Arbeidsdoeltreffendheidsvariasie is die verskil tussen die standaardure en die werklike ure, vermenigvuldig met die standaardkoers.

Arbeidskoersvariasie is die verskil tussen die standaardkoers en die werklike koers, vermenigvuldig met die werklike aantal ure.

Om die standaardkosteberekening en direkte kostemetode beter toe te lig word n probleem nr. 19-1 van J.J.W. Neuner (-Cost accounting, - R.D. Irwin, Homewood, Illinois, 1957) bespreek. Vgl. tabel nr. 3, bl. 119.

3. Verdere bespreking van die direkte kostemetode

A. Inleiding

Die direkte koste-sisteem tesame met die standaardkoste word die meeste in die praktyk aangetref. In die praktyk oorsee en hier word verskillende variante van die direkte kostemetode aangetref.

B. Variante van direkte koste

Een van die grondslae van die metode is om konstante aanbiedings en konstante koste regstreeks na die resultaatrekening te neem. In die geval van n geparalleliseerde produksie of afset moet die aanbiedings en koste gelyktydig verbesonder word. Hier vind n mens die eerste belangrike afwyking van die konstante koste; aanbiedings word nie langer as een bedrag na die resultaatrekening oorgedra nie maar na die verskillende bedryfsafdelinge of onderskeie produksiegroepe of groepe van produkte om verbesonder te word. So n resultaatrekening sien soos volg uit: (Tabel nr. 2).

TABEL NR. 2.

<u>Resultaatrekening</u>		
	<u>Produk A.</u>	<u>Produk B.</u>
Verkope	R2,000.00	R1,000.00
Veranderlike koste	<u>700.00</u>	<u>500.00</u>
Bruto wins	1,300.00	500.00
Direkte konstante koste	<u>350.00</u>	<u>50.00</u>
Marginale inkomste	950.00	450.00
	R1,400	
Ander konstante koste	<u>600</u>	
Netto wins	<u>800</u>	

Die marginale inkomste moet die konstante koste wat nie verbesonder word nie dra. Daarna bly net die netto wins oor.

Bogenoemde is die groot fout in die grondslag van hierdie metode, aangesien die direkte koste per produksie-eenheid bepaal moet word, en hierdie koste moet buite die verbesonderingsproses gehou word. Die aanbiedings is byeengebring onafhanklik van die omvang van die produksie en die afset, onafhanklik van die feit dat n man een verkoop of een bestelling of een opdrag uitvoer. Om hierdie rede wil direkte koste nie die periodieke koste verbesonder nie maar regstreeks na die resultaatrekening oorbring.

Die tweede variant is dit waar veranderlike koste moeilik is om te verbesonder. As die veranderlike koste moeilik ver-

besonder, dan is dit geriefliker om dit na die resultaat= rekening oor te bring. Dus, hier word feite weggesteek. Een van die hoofdoelstellinge van die direkte kostemetode is om informasie te gee om die "cost volume profit relationship" te kan bepaal.

C. Die oogmerke van direkte koste

Die oogmerke van direkte koste is:

- (1) administratiewe verwerking,
- (2) winsbepaling,
- (3) interne bedryfsbeoordeling en
- (4) die beleidsinformasie in die winsbeplanning.

Onder administrasievoordele kry ons eerstens arbeidsbesparing. Direkte koste is minder verwerkbaar as gevolg van die verbesondering van konstante koste wat geheel of gedeeltelik oor die hoof gesien word. Dit beteken 'n aansienlike werkbeparing as gevolg van die kosterapporte en die resultaatrekening, omdat daar minder intensief aan gewerk moet word. Hier geld dus die geval van arbeidsbesparing ten opsigte van minder informasie. Dit gaan dus hier ook om die afweging van nut teenoor aanbiedings. Die afweging geld egter nie net vir direkte koste nie maar ook vir integrale kospryskalkulasie. Indien dit by die toepassing van laasgenoemde metode, die verbesondering van konstante koste oor die kostedraers in een bepaalde situasie, geen of weinig betekenis sal hê nie, waarom sal mens dit dan verbesonder. Hier hang dit af van hoever dit nodig is om die gegewens te verwerk en te verbesonder om sodoende genoegsame inligting en arbeidsbesparing tegelyk

te kan teweegbring. By die direkte kostemetode word die konstante koste nie verbesonder nie, maar tog moet die veranderlike koste verbesonder word; en selfs hulle kan moeilikheid oplewer. Die skeidslyn tussen veranderlike en konstante koste is dus nie deurslaggewend nie. By die integrale kosprysmetode geld dieselfde redes in hoeverre dit van nut is om die koste te verbesonder.

Nog n voordeel van die direkte kostemetode lê in die eenvoud van die prestasie. Die gegewens kan makliker begryp word, en voorligting omtrent die koste is veel eenvoudiger. Omdat die direkte kostemetode soveel syferfeite verdoesel, word dit, soos reeds aangetoon is, al meer en meer saamgevoeg met die standaardkostemetode.

D. Winsbepaling volgens die direkte kostemetode

Voorraadwaardering en balanspersentasies. Hier gaan dit oor die bepaling van periodieke wins, ongeag die duur van die periode, jaar, kwartaal of maand. Die direkte kostemetode neem die voorraad van produkte in bewerking na die balansstaat; alleen die veranderlike koste en met uitsluiting van konstante koste. Dit gaan ongeag van die grootte van die bedryfsbesetting na die wins-en-verliesrekening van die betrokke jaar. As gevolg van hierdie feit word die waardering van die balansstaat geheel en al ondergeskik gemaak aan die winsbepaling. Dit is nou nie meer n staat wat die grootte van die bedryf en die bestede moontlikhede aantoon nie. Die bedrywe in die V.S.A. wat die direkte kostemetode gebruik, word verplig om naas die direkte kostemetode absorpsiekoste in hulle jaarrekenings

te gebruik. Daar word twee sisteme in 'n bedryf toegepas:

- (1) Die mense moet naas die direkte kostemetode die konvensionele metode van winsberekening en die gebruikelike waardering van die voorrade hê.
- (2) Deur gebruik te maak van herleidingsleutels word die veranderlike waarderings volgens die direkte kostemetode in die integrale waardering volgens die absorpsiekostemetode omgesit.

'n Verskuiwing van direkte koste na absorpsiekoste word nou gevind. As die periodieke wins bepaal word, sal die direkte en absorpsiekoste se wins nie dieselfde wees nie, aangesien die eindvoorraad gaan verskil. As die voorraad groter is as die beginvoorraad, sal die absorpsiekoste 'n groter netto wins toon as in die geval van die direkte kostemetode. Onder bepaalde omstandighede sal beide metodes egter dieselfde eindresultaat gee. Die verskil tussen die twee stelsels is egter dat by die absorpsiekostemetode 'n deel van die vaste koste by die voorraad ingeneem word. Die groot verskil tussen die twee stelsels is dat by die absorpsiekostemetode die wins saamhang met die omvang van die afset en met die produksie. Daarenteen stel die direkte koste die grootte van die wins uitsluitlik afhanklik van die omvang van die verkope in die periode waarvoor die wins bereken word.

Om die probleem duideliker te illustreer is van tabel nr. 3 gebruik gemaak.

TABEL Nr. 3.

Probleem 19-1 van J.J.W. Neuner.

<u>Absorbsiekostemetode.</u>		<u>Direkte kostemetode.</u>
Verkope	190,000 eenhede @ R17.50 = R3,325,000	3,325,000
Standaardkoste van verkope		
Direkte materiaal 190,000 @	R2.20 = R418,000	418,000
" arbeid " @	R3.20 = R608,000	608,000
Veranderlike bokoste	@ R1.20 = R228,000	228,000
Vaste bokoste	@ R0.80 = R152,000	-
Totale standaardkoste	1,406,000	1,254,000
Bedryfswins	1,919,000	2,071,000
Veranderlike verkoopskoste		
1.40 x 190,000		266,000
Marginale wins		1,805,000
<u>Variasies.</u>		
Bedryfsvariasie 24,000-6,000=	18,000	18,000
2000 x 8 Volume variasie	160,000	
	-142,500	
=	17,500	
	35,500	
	1,954,500	1,823,000
Verkoops & administratiewe		
koste		
Vaste verkoopskoste	95,000	
" administratiewe		
koste	38,000	
Veranderlike verkoops=		
koste	266,000	399,000
	1,555,500	
Vaste Koste		
Vaste bokoste		142,500
" verkoopskoste		95,000
" administrasiekoste		38,000
		275,500
		1,547,500
Die verskil is 10,000 x .8 =	R8,000	

Neuner bespreek die vergelykende absorpsie-/en direkte kostemetode soos volg (op. cit., bl. 765): -

- (1) n Wins-en-verliesrekening wat absorpsiekostemetode gebruik om die historiese koste te verbesonder, sal toon dat die veranderlike koste regstreeks saam met die produksie-omvang verander.
- (2) Indien die direkte kostemetode gebruik word, sal die veranderlike koste as periodieke koste behandel word.
- (3) Indien die direkte kostemetode gebruik word, sal die finale investering op n laer syfer bepaal word. Dit gee aanleiding tot n kleiner werkende kapitaal-verhouding in die balansstaat.
- (4) Onder die direkte kostemetode vir die tweede periode is die netto wins R1,200 kleiner as in die geval van absorpsiekostemetode, aangesien lg. metode vaste koste van die laaste periode insluit.
- (5) Die direkte kostemetode se vergelykende syfers van koste van produksie afsluitingsbalanse en winsgrens is regstreeks gebaseer op die produksievolume. Dit dien as maatstaf vir die bestuur by kontrolering van produksie.-

Voor daar tot n oordeel gekom word omtrent die winspersentasie by n direkte koste in vergelyking met absorpsiekoste, moet tabel nr. 3 weer n oomblik nagegaan word. Veronderstel dat die verkope die vierde kwartaal van 5,000 tot 10,000 eenhede beloop. Beide metodes sal nou nie meer dieselfde jaar wins aantoon nie, aangesien die begin-/en eindvoorraad nie meer gelyk is nie. Die berekening volgens die absorpsiekostemetode sal R37,000 oplewer en die direkte kostemetode

slegs R34,000. Die verskil van R3,000 is by die absorpsiekostemetode die konstante voorraad wat by die eindvoorraad gevoeg is. Die vermindering van die jaarwins in die vierde kwartaal onder die direkte kostemetode sal self 'n verlies toon, terwyl die absorpsiekoste nog 'n wins van R2,000 sal aantoon. Die direkte koste-verlies van R6,000 toon die groot verskil in die twee metodes, nl. die onewewigtige verdeling van die periodieke koste oor die kwartaalperiodes. Die direkte kostemetode verdeel die totale bedrag van die koste gelyktydig oor die hele periode, maar dit is in feite 'n ongelykige belasting wanneer die koste aan die omset verbesonder word. In die swak periodes word die koste, of 'n groot deel daarvan, in gebruik gebring om die seisoenafsettings moontlik te maak.

Deurdad direkte koste nie die veranderings in die kwartaalwinst by die resultaatrekening op kort termyn aantoon nie gee dit nie 'n werklike beeld van die sake weer nie.

By absorpsiekostemetode word opgemerk dat die metode die koste in die voorraad aan die periode waarin afset plaasgevind het, verbind. Dit lei nie alleen tot ewewigtige verdeling van die konstante koste nie maar ook die van die wins, wat regstreeks gekorreleer word met die grootte van die afset in die verskillende periodes.

E. Direkte kostemetode en voorraadvorming

Wanneer die winsberekening volgens die direkte kostemetode gemaak word, sal die voorraad wat volgens hierdie metode verkry word, in twee gedeeltes moet word.

(1) Die geprojekteerde voorraad en die beplande voorraad veranderings en,

(2) die voorraad wat ontstaan het omdat alle produkte nie verkoop het nie.

In die geval van (1) vervul die voorraad n rasonale funksie van die produksieproses. In die algemeen is die voorraadvorming inherent aan die struktuur van die bedryf verbonde. Hier dink ons aan seisoensgebondenheid van produksie en onreëlmatige afset, n struktuur wat onvermydelik tot voorraadvorming lei. Sulke gevalle sal tot voorraadvorming lei indien die koste verbonde aan die hou van die voorraad laer is as die koste van die aanhou van oorkapasiteit van die produksie-installasie. Voorraadvorming wat nie ekonomies nie maar wel tegnies is, tree hier onvermydelik op. By die voorraadvorming as gevolg van die verskil tussen afset en produksie sal by die direkte kostemetode die konstante nie van een periode na die volgende periode oorgedra word soos by absorpsiekoste nie. Probleme ontstaan wanneer die afset oorskat is of dat die assortement nie goed gekies is nie.

F. Samevatting

By die beoordeling van die toepassing van direkte koste by die winsbepaling moet daar tog n onderskeid gemaak word tussen interne informasie en eksterne verslaggewing. Dit kan in die volgende punte saamgevat word.

Vir die berekening van die wins by die balansstaat is die direkte koste geen verbetering op die tradisionele metode van winsbepaling nie. Dit help tweedens ook nie by die bepaling van die voorraad op die balansstaat nie.

Derdens lei die direkte kostemetode met betrekking tot die resultate op 'n kort termyn tot 'n verwarde beeld van wat in die verskillende tye in die jaarproses gebeur het, want hier is geen seisoenfluktuasie of produksiekapasiteit of seisoenbedrywe in ag geneem nie.

4. Direkte koste in die kader van die interne bedryfsbeoordeling

Aan die volgende faktore moet hier aandag geskenk word:

A. Direkte koste en begroting

Dit is een van die grootste hoekpilare van die direkte kostemetode. By interne bedryfsbeoordeling word die voordeel van die direkte kostemetode na vore gebring ten opsigte van die bedryfsbegroting. Dit word gestel dat die metode beter moontlikhede bied vir die afgrensing van die verantwoordelikheid van die bedryfsfunksionaris, aangesien die integrale kostemetode die konstante koste in die verbesonderingsproses opneem. By die afbakening van verantwoordelikheid gaan die voorstanders van die direkte kostemetode van die standpunt uit dat 'n mens 'n funksionaris alleen vir een kostebesteding verantwoordelik moet stel indien dit binne die bevoegdheidsfeer lê waarvoor hy invloed mag uitoefen. Die sienswyse vorm die huidige opvatting omtrent die interne organisasie. Hier tref 'n mens twee tipes koste aan, nl. beheerbare en nie-beheerbare koste. Met nie-beheerbare koste word bedoel dat sekere koste buite die verantwoordelikheid van die betrokke begrotingsfunksionaris val, en met beheerbare koste word bedoel die koste waarop regstreekse invloed uitgeoefen kan word.

Alleen hierdie koste word dan in die begroting opgeneem. Hier trek die direkte kostemetode die skeidslyn, nl. produksiekoste en periodieke koste.

B. Kritiek op die direkte kostemetode

In die eerste plek word by die toepassing van die metode stilswyend aanvaar dat dit binne die bevoegdheid van die bedryfsverantwoordelikhedsfunksionaris lê. Die veronderstelling veroorsaak baie kritiek by die beoordeling van die metode. Hier kan net gemeld word dat die kosteonderskeiding waarop direkte koste gebaseer word, geensins parallel met die splitsing van beheerbare en nie-beheerbare koste loop nie. Direkte koste identifiseer die begrippe produksiekoste en periodieke koste met drie begrippe wat eintlik elkeen sy eie inhoud het, nl. veranderlike en konstante koste, direkte en indirekte koste, beheerbare en nie-beheerbare koste. Dit is een van die groot leemtes in hierdie stelsel, aangesien hierdie drie begrippe nie met mekaar verwar mag word nie. Aangesien die drie kostefaktore oor een kam geskeer word, kan n mens nie anders as om die direkte koste as n globale koste-informasiebron te beskou nie. Die koste-informasiebron se waarde sal afhang in hoeverre die informasie vir praktiese doeleindes aanvaarbaar en betroubaar is. Daar lê verder ook n sterk verband tussen direkte kostemetode en die invloed van die verskillende bedryfsfunksionarisse wat n druk op die koste mag uitoefen. In teenstelling hiermee is die integrale kostemetode gebruik-

liker en meer meganies gegroepeerd. In laasgenoemde metode word met die verbesondering na die organiese kosteplekke volstaan.

Die koste wat bereken is word van die een afdeling na die ander afdeling toe, verbesonder.

Daarom dat die oorsigtelikheid met die oog op persoonlike beleid by die verifikasie verlore gaan deurdat die direkte kostemetode soms ingewikkelde berekenings agterweë laat en hom tot die verbesondering van veranderlike koste bepaal.

5. Nuwere neigings ten opsigte van die normatiewe opvattinge

A. Inleiding

Die vraag moet gestel word of die assortement in die kleinhandel uit gemeenskaplike of gesamentlike produkte bestaan. Die vraag is belangrik as gevolg van die feit dat wanneer daar van gemeenskaplike produkte sprake is, daar geen prinsipiële verbesondering moontlik is nie, en dan is slegs 'n kunsmatige oplossing moontlik. Indien daar van gesamentlike produkte sprake is, is verbesondering van koste in die kleinhandel wel prinsipieel moontlik.

In die bespreking van die vraagstuk is daar verskillende opvattinge wat eers aan die orde sal kom. Uit die betoog kan afgelei word dat die verskillende outeurs nie ooreenstem nie en dat in die begripsbepaling verwarring heers.

Onder gesamentlike produksie bestaan daar n sekere gebondenheid van produkte wat kontroleerbaar en bepaalbaar is. Dit spreek vanself dat die saamvoeging om tegniese-ekonomiese redes plaasvind. Nou moet daar dus vasgestel word of die assortement in die kleinhandel gemeenskaplik of saamgevoegd is. Om hierdie rede sal die vraagstuk analities uiteengesit moet word, om die antwoord op die vraag te verskaf.

Voordat verder gegaan word, moet eers klem gelê word op die Angel-Saksiese benadering, wat noodsaaklik is om die assortementsbegrip in sy totaal te kan verstaan.

B. Die Angel-Saksiese benadering

In die Angel-Saksiese literatuur word daar nie skerp onderskeid tussen die verskillende begrippe getref nie, veral nie t.o.v. gemeenskaplike en gesamentlike produkte nie.

J.G. Blocker en W.K. Weltmer (-Cost accounting, - McGraw Hill, N.Y. London, 1954, bl. 19) gee n begripsbepaling, nl. -joint cost: -joint cost arise when two or more products are processed at the same time, or in a single operation, or from common material, - d.w.s. die begrippe word na willekeur deurmekaar gebruik. Volgens Van der Schroeffer (op.cit., bl. 473) word hoof-/en byprodukte met gemeenskaplike koste en gemeenskaplike produksie verbind, terwyl mede- en nuwe produkte weer met saamgevoegde kapasiteit en saamgevoegde

koste verbind is. Gesien kan word dat Blocker en Weltmer totaal n ander sienswyse het.

Neuner (op. cit., bl. 469) kom nader aan n begripsbepaling en sê daar is -two major groups of multiple products: (1) joint or co-products, and (2) by-products, and the accounting treatment will be developed under these two headings.-

Neuner sien die belangrikheid van die skeiding van die twee begrippe in en omskryf hulle nader: -joint products represent two or more products resulting from the same processing operations the joint products are obtained from the same source or the same raw material.-

Neuner bespreek die voorbeeld van n vleisbedryf waar meer produkte ontstaan maar nie noodwendig van een werkverrigting nie. Dis die naaste wat aan hierdie definisie van gemeenskaplike koste gekom word. Volgens Van der Schroeff lê die belangrikheid tussen die hoof- en byproduk in die verhouding van netto opbrengs. Neuner gee n arbitrêre reëling, nl. -if the value of a product is less than 10% of the total value of all products, it could be considered a by-product, not a co-product or joint products.-

Neuner se definisies definieer dus altyd gemeenskaplike koste alhoewel -joint costs- die indruk skep van saamgevoegde koste.

In die praktyk het ondernemings die probleem dat neweprodukte gedurende produksieproses ontstaan. Sekere ondernemings hanteer die neweprodukte as afval, omdat dit te veel moeite is om daarvan boek te hou. Ander ondernemings wil weer die neweprodukte as medeprodukte in die

boekhouding sien. Daar is geen duidelikheid oor die metode nie, en gevolglik is daar ook geen behoorlike verbesondering nie. C.T. Devine (-Cost accounting and analysis, - MacMillan, New York, 1950, bl. 118) wei ook uit oor -joint cost,- maar hy is ook een van die weiniges wat probeer om dit nader te omskryf. Hy beweer dat -by far the most significant statements that can be made regarding joint products are those who relate to their economic aspects.- Hy skenk ook aandag aan gemeenskaplike koste nadat die produksie reeds van die hoofproduk afgeskei is maar verdere bewerking nodig het.

In die Engel-Saksiese literatuur word daar nie n onderskeid tussen saamgevoegde en gemeenskaplike koste getref nie, en daar moet dus van n kunsmatige oplossing gebruik gemaak word as koste deur die bestaande vermenging van begrippe verbesonder word.

Blocker en Weltmer (op. cit., bl. 271) toon drie metodes van verbesondering vir -joint cost- aan, nl.

- a. market price method*,
- b. unit method,
- c. survey method.-

*Hierdie metodes berus op die markvorming en het niks met die kosprys te doen nie. Ook F. Schmidt (-Kalkulation und Preispolitik, - Wien, 1930, bl. 80) beveel die markprysmetode aan maar slegs as die produksie n vaste markwaarde het.

Daar is prinsipiële besware teen hierdie terminologie en begripsbepaling, en teen die oplossing wat in die literatuur t.o.v. "joint cost" en "common cost" gebied

word, kan skerp kritiek ingebring word, want die twee begrippe word as identies beskou, en dit gee aanleiding tot 'n willekeurige kosteverdeling. Die kosprys kan nie as grondslag aanvaar word nie.

C. Die normatiewe benadering

By die bepaling van die verskil tussen saamgevoegde en gemeenskaplike koste moet die ontleding by die produksieproses begin word.

Dit is logies, want in die normatiewe kostebegrip moet daar 'n oorsaaklike ewewig tussen produksie en koste per produksie-eenheid wees.

As meer as een produk vervaardig word, moet dit die gevolg van ekonomiese redes wees en wel om tegniese onvermygbare oorsake. Dit bring die onderskeid tussen die twee begrippe na vore.

By saamgevoegde en gemeenskaplike koste bestaan daar 'n gebondenheid. Daar moet gelet word op die onderskeid tussen gemeenskaplike en saamgevoegde produksiekapasiteit. Volgens Sorgdrager (op. cit., bl. 51) -Om tegniese ekonomiese redes vind daar in die praktyk saamgevoegde kapasiteit plaas, die tegniese aard in verband met die eise van die konstruksie van die duursame produksiemiddele en die ekonomiese eise van die relatief laer koste van die konstruksie van 'n duursame produksiemiddel as gevolg van sy groter en hoër kapasiteitsvermoë.- Indien by 'n bepaalde produksie as gevolg van sekere onvermydelik tegnologiese prosesse by een en dieselfde bewerking, meer produkte ontstaan

tree gemeenskaplike kapasiteit op. Die gemeenskaplike produksie is baie van die tegniese aard van die produksieproses afhanklik.

Daar kan byvoorbeeld nie beenmeel gemaak word sonder dat beeste of skape geslag word nie. Die bene is dus 'n afvalstof wat van die produksieproses afhanklik is.

Ook die horings van die beeste word verder verwerk tot asbakkies en blompotte. Hier is dus geen ekonomiese oorwegings by die gemeenskaplike produk nie, want dit is tegnies en fisies onvermybaar. Die verskynsel kom baie in die praktyk voor dat koste in die eerste proses saamgevoegde koste is. In die tweede proses word dit gemeenskaplike koste, en in die derde fase word dit weer saamgevoegde koste.

'n Voorbeeld hiervan is dat by 'n beesboerdery die koste wat aangegaan word om diere vir slagdoeleindes vet te maak, per bees bepaal kan word. Die slagkoste is gemeenskaplike koste t.o.v. die verskillende vleissoorte, bv. boud, blad en rib. Die verspreidingskoste van die vleis is egter weer saamgestelde koste.

Die hoofdoel van koste is naamlik om tot die kosprys per produksie-eenheid te kan kom. Sorgdrager (op. cit., bl. 53) beweer tereg dat 'n belangrike onderskeiding om te kan verbesonder, die soektog na die kousale relasie is. By die gemeenskaplike koste is daar slegs 'n gemeenskaplike oorsaak waardeur daar prinsipieel nie verbesonder kan word nie.-

As daar twee produkte by gemeenskaplike koste is, sal hulle koste saam bepaal moet word. Dit sal dus n prakties onoplosbare probleem wees, wat in die praktyk egter op n sekere basis bepaal moet kan word, en dit word genoem n kunsmatige oplossing. Die kunsmatige oplossing sal dan n verdelingsbasis van die gemeenskaplike koste wees, wat dus n benaderde kosprys as gevolg sal hê.

Omdat in die praktyk deur die ondernemers n verskil gemaak is tussen newe- en medeprodukte, of hoof- en byprodukte, het Sorgdrager die volgende oplossing gegee, nl. dat mede- en neweprodukte verbind is aan die saamgevoegde koste en saamgevoegde produksiekapasiteit. Hoof- en byprodukte word verbind aan gemeenskaplike koste en produksie.

Van der Schroeff (op. cit., bl. 543) het die onderskeiding tussen hoof- en byprodukte op die verhouding van die netto opbrengs van hierdie produkte gebaseer deur die opbrengs van die besondere koste van elk van die produkte wat vervaardig word, te verminder nadat die skeiding in die produksieproses plaasgevind het. Die hoofproduk word die produk met die relatief grootste opbrengs en vice versa. Hier het afvalstowwe geen waarde nie, omdat dit nie verkoop kan word nie. As dit egter n opbrengs het, moet dit laer wees as die vervoerkoste wat aan die afval verbonde is. Dit kan gebeur deur wisseling deurdat die hoofproduk die byproduk kan word as die omset kleiner word as dié van die byproduk. Dit kan deur prysskommeling veroorsaak word. Die kwantiteit is ondergeskik, want die beleid sal altyd wees om daardie hoeveelheid van die produk wat die

grootste moontlike opbrengs sal lewer, te produseer. Sorgdrager (op. cit., bl. 54) beweer dat -n wysiging in die prysverhoudings op die mark vir die onderskeie gemeenskaplike produkte binne die grense van die produksiekapasiteit of die deelbaarheid van die grondstof, hoeveelhede van die produk geproduseer kan word wat aan die nuwe prysverhoudings die grootste moontlike opbrengs vir die onderneming sal oplewer. Die orde van die belangrikheid t.o.v. die prys en hoeveelheid wat vir die produk verkry word, bepaal die klassifikasie van hoof- en byproduk.-

Van der Schroeff (op. cit., bl. 498) toon die verskil tussen saamgevoegde en gemeenskaplike koste soos volg aan: Die probleem van verbesondering spruit voort uit die kapasiteitsgebondenheid tussen die saamgevoegde en gemeenskaplike koste. Dit vereis verskillende kostedraers om deel van die koste vas te stel. Die algemene en prinsipiële grondslag by die verbesondering is die oorsaaklike verband tussen die kostedraers, produksie en die koste. Een offer vorm koste van n sekere produk, indien die offers oorsaaklik met die voortbring van die produk saamhang. By die verbesondering van koste van twee produkte, nl. A & B, moet vasgestel word watter koste deur A & B respektiewelik veroorsaak word. Die hoofsaaklike samehang van koste by die voorafgaande produkte sal derhalwe opgespoor moet word. By die uitwerking van die vraagstuk tree saamgevoegde en gemeenskaplike koste na vore. Nou kan die saamgevoegde koste op grondslag van die oorsaaklike verband tussen die koste en die besondere deel van die produksie deur die kostedraers verbesonder word. Maar die gemeenskaplike koste is prinsipieel nie onderverdeelbaar nie.

Deur die gemeenskaplike karakter van kapasiteit stuit n mens op een gemeenskaplike oorsaak. In die geval van n gemeenskaplike produksie waar tegnies onvermybaar produkte A en B ontstaan, sal die koste kan vasgestel word omdat die koste deur produk A en B gesamentlik veroorsaak word. Gevolglik kan die individuele koste van A en B nie vasgestel word nie. As die koste dus saamgevoegde produksie was en A en B afsonderlik voortgebring word, sou die koste van elkeen vasgestel kon word. In die geval van gemeenskaplike produksie kan die een produk nie verkry word sonder dat noodsaaklikerwys die ander produk ontstaan nie. Saam is die produkte die oorsaak van die ontstaan van die koste. Dit maak die probleem van n verbesondering van koste onmoontlik.

In die teorie is die vraagstuk dus bespreek. Vir die praktyk bly die vraag egter nog bestaan hoe die kosprys van elke produk bepaal sal kan word. Die produksie het ook in die geval van gemeenskaplike produkte behoefte aan n basis vir die vasstelling van die aanbiedingsprys van sy produkte op die mark. Om die vraagstuk te vergemaklik is in die praktyk n aantal tegniese oplossings voortgebring om die probleme te oorbrug.

6. Konklusie

Van der Schroeff (op. cit., bl. 486) sien in -Direct costing een nuttige reaksie op die in tal van gevallen te ver door=

gevoerde verbijzondering bij de integrale methode.

Dit betreft die gevallen, waarin voor de beleidsbeslissing en beleidsbeoordeling de kennis van de kostenstructuur en van de kostenrelaties belangrijker moet worden geacht dan de exacte kennis van de kostprijs, waarin alle kosten zijn doorberekend. Tegenover de extreme doorvoering van de integrale methode, waarbij alle kosten naar de kostendragers worden verbijzonderd, zonder dat men zich genoegzaam rekenschap geeft in hoeverre een zo vergaand proces van doorberekening nog van belang te achten is, vormt "Direkte Koste" een nuttig tegenwicht.-

Waar die koste gemeenskaplik is en die hoofidee die bepaling van die kostprys vir die verkoop van die produk is, is die bepaling van die koste volgens die integrale kostprys nie moontlik en ook nie sinvol nie. In die kleinhandel is koste die grootheid wat op die groepering van artikels betrekking het. Die direkte koste verbind veranderlike koste met die kostedraer en kan verbesonder word, terwyl die konstante koste met die resultaatrekening verbind is en nie verbesonder kan word nie. Die vraag is dus hier hoe ver dit voordelig is om die koste te verbesonder. Hier moet dus in die kleinhandel n onderskeid gemaak word tussen kostekalkulasie en prysbepaling. Die prys van n artikel bepaal met betrekking tot die totale assortement, en nie met betrekking tot die enkele artikel nie. n Voorbeeld hiervan is prysdiskriminasie, waardeur gepoog word om die totale omset te verhoog deur die verkoop van een produk; byvoorbeeld deur een produk se prys heeltemal te verlaag, selfs tot onder die aankoopprys. Dit word die "Contribution margin" genoem. Hier word die integrale kostprys agterweë

gelaat maar nie die integrale koste nie. Hier moet dus na 'n bepaalde homogeniteit van die waardes gesoek word.

As voorbeeld kan genoem word die omstandigheid waar een departement onder 'n ander departement staan. Hier sal dus oorweeg moet word of dit sin het om die koste te bereken, want die koste is 'n fyner verwerking van die kosprys. By beleidsbeoordeling is die vraagstuk van gemeenskaplike en saamgevoegde koste nie belangrik nie. Die berekening van die kosprys is nie 'n doel nie maar 'n middel, d.w.s. koste wat as beleidsinformatie bereken word, moet bereken word in soverre as wat dit doelmatig is.

HOOFSTUK 5.

DIE BOKOSTEKATEGORIEË

1. Inleiding

In die kleinhandel kan die kostekategorieë volgens die Angel-Saksiese stelsel in drie hoofgroepe verdeel word, nl.

- a. bokoste,
- b. materiaal,
- c. arbeid.

Die normatiewe opvatting is egter meer spesifiek in die opsig en verdeel die bedryfskoste in:

- a. grondstof en hulpstowwe,
- b. duursame en slytende produksiemiddels,
- c. grond,
- d. menslike arbeid,
- e. diensverlening,
- f. belasting.

Materiaal en arbeid is die belangrikste twee enkele faktore in die kleinhandel, en daarom moet hulle afsonderlik bespreek word (vgl. hoofstuk 6 en 7 hier onder).

Die oorblywende kostekategorieë (bokoste) vul mekaar in die kleinhandel aan, en daarom word hulle saam bespreek voor die twee hoofkostegroepe bespreek word. Die koste is in die kleinhandel relatief klein in vergelyking met die twee oorblywende kostegroepe. Hier kan gedink word aan die negosiebedryf, waar die winsgrens ongeveer 25% is; in die

klerebedryf is dit ongeveer 50% op die kosprys. Dit bring mee dat die verkoopsprys van n artikel ongeveer $66\frac{2}{3}\%$ materiaalkoste insluit.

Die algemene kleinhandelondernemings het volgens die vraelyste getoon dat hulle weinig belang stel in die algemene koste wat noodwendig in die proses van handel drywe meegebring word. Die ontleding van die koste kan groot besparings meebring en die netto wins-persentasie aansienlik verhoog. Alleen deur ontleding van koste kan die kousale verband tussen die verskillende soorte koste ingesien word, en vermorsing sal makliker opspoorbaar word.

2. Die koste van duursame en slytende produksiemiddels

Van der Schroeff beweer (op. cit., bl. 134): -als eerste en ekonomisch meest belangrike eigenskap van deze produktiemiddelen valt te wijzen op de duurzaamheid.- Die faktor waar die klem op val, is duurzaamheid. Duurzaamheid wissel egter van jaar tot jaar. Die duursame produksiemiddels depressieer elke jaar. Daar is verskeie moontlike metodes wat by die afskryf van waarde by die produksiemiddels gebruik kan word. Die belangrikste stelsels is egter die volgende:

- (a) Vervangingswaardemethode,
- (b) die vaste paalement-methode,
- (c) die persentasiemethode.

(Vgl. J. van der Meulen -Winstbepaling bij prijsfluctuaties en geldwaardeveranderingen, - Stellenbosch, 1963).

In die R.S.A. word egter net die laaste metode toegelaat. Die inkomstebelastingwet van 1941, soos gewysig in wet nr. 80 van 1961, artikel 11, maak spesiaal voorsiening vir waardeverminderingsskema wat gehou moet word, en vir waardever-

minderings op nuwe masjinerie, toelae en afskrywings. Die duursame produksiemiddels in die R.S.A. is vir alle praktiese doeleindes aan die inkomstebelastingwet gekoppel. Dit sal ekonomies nie geregverdig wees om depresiasie vir die onderneming op 'n ander grondslag te bepaal as wat die wet aangee nie, aangesien dit dubbele boekhouding sal teweegbring.

In die kleinhandel val die volgende artikels onder die duursame en slytende produksiemiddels:

A. Duursame produksiemiddels

Hierdie produksiemiddels sal soos volg ontleed word en in die balansstaat verskyn (kyk tabel nr. 4).

Vir elk van die duursame produksiemiddels is daar 'n aparte stelsel.

(1) Ameublement

Die meubels en toebehore het hulle eie stelsel waarvolgens die waarde verminder word. Hier moet in gedagte gehou word die beginvoorraad plus nuwe toevoegings, verkope of vernietiging daarvan, 'n waardeverminderingskedule gehou word, en dit geld ook vir al die ander duursame produksiemiddels. Die meubels en toebehore skep 'n groot probleem in die kleinhandel, aangesien die klante verkies om in 'n moderne onderneming sake te doen. Die onderneming se toebehore moet aanpas by die nuwe markvorme wat vereis word, bv. selfseleksie in 'n mindere of meerdere mate. Hierdie faktor verskil egter van bedryf tot bedryf. Die drankhandel skakel op die oomblik soveel moontlik oor na selfbediening. Dit vereis nuwe toebehore, en die oues moet afgeskryf en verkoop word. Die faktore vereis beter sakebeplanning van die vloerruimte en winkelluitleg.

(2) Kantoortoerusting

Kantoortoerusting kan weer onderverdeel word in

- (a) boekhoumasjiene,
- (b) tikmasjiene,
- (c) interkom,
- (d) algemeen.

Hierdie masjiene het elkeen n verskillende funksie in die bedryf, en elke masjien moet ekonomies geregverdig wees.

(3) Motorvoertuie

Die verbesondering van motorvoertuie lewer heelwat probleme in die kleinhandel, aangesien die motors in die klein ondernemings gewoonlik ook vir private doeleindes gebruik word.

Die onderneming poog altyd om soveel moontlik van die uitgawes na die wins-en-verliesrekening oor te dra.

Hier moet nou n dubbele bedrag wees, nl. depresiasie vir private en sakegebruik.

Motorvoertuie sluit in:

- (a) amptelike motors,
- (b) vragmotors,
- (c) kragfietse,
- (d) afleweringsbakkies,
- (e) algemeen.

(4) Algemene gereedskap

Die ander duursame produksiemiddels kan óf apart óf onder een hoof saamgevat word na gelang dit die onderneming se behoeftes sal pas. Hier kan gedink word aan

- (a) poleermasjiene,
- (b) snaarmasjiene,
- (c) stootwaentjies (supermarkte),
- (d) stoommasjiene (baadjies ens.).

TABEL NR. 4.

Waardeverminderingsskedule vir die jaar geëindig 28 Februarie 1965.

<u>1963.</u>			<u>Kosprys</u>	<u>Addisioneel</u>
7258	Meublement	5%	8387.45	583.96
257	Kantoortoerusting.	5%	314.00	1523.00
603	Motorvoertuig gekoop			
	April 1964	20%	2258.50	3629.00
221	Los gereedskap	5%	274.00	
<u>R8339</u>			<u>R11233.95</u>	<u>R5735.96</u>
<u>Saamgestelde</u>			<u>Lopende</u>	<u>Balans</u>
<u>waardevermindering</u>	<u>Donasie</u>		<u>waardevermindering</u>	
1129.45			382.96	7459.00
57.00			76.00	1704.00
1655.50	603.00		181.00	3448.00
53.00			11.00	210.00
<u>2894.95</u>	<u>603.00</u>		<u>650.96</u>	<u>12821.00</u>

TABEL NR. 4 (Vervolg)

<u>Addisioneel</u>	:	<u>Meublement</u>
Julie 1963		80.34
Augustus 1963		158.01
September 1963		128.65
Maart 1964		216.96
		<u>538.96</u>

Voetnota

Die motorvoertuig wat op 28 Februarie 1964 in die boeke aangetoon is, is aan n Welsynsorganisasie geskenk.

Al hierdie bg. items het depresiasie, reparasies en onderhoudskoste. Die koste kan onder elke hoof of subhoof van die duursame slytende produksiemiddels apart of gesamentlik verbesonder word.

B. Slytende produksiemiddels

Hier moet die verskillende items sover moontlik na die verskillende afdelings, produkte ens. verbesonder word. Daar dit egter moeilik is, moet van hulpmiddels gebruik gemaak word, bv. omset, oppervlakte, ligging ens. Die slytende produksiemiddels sluit in:

- (1) reparasie-/en onderhoudskoste,
- (2) reiskoste,
- (3) water en lig.

(1) Reparasie-/en onderhoudskoste

Onder reparasie-/en onderhoudskoste word die volgende aangetref:

- (a) voertuie,
- (b) fletse,
- (c) geboue,
- (d) ameublement,
- (e) kantoortoerusting.

Elkeen van die bogenoemde het verskillende merietes waarvolgens hulle behandel moet word.

(a) Voertuie

Voertuie kan onderverdeel word in:
reisigersvoertuie,
afleweringsvoertuie en
die ampsmotors.

(b) Fietse

Die fietse is gewoonlik direkte afleweringsmiddels en word oor die algemeen deur bantoes gebruik. Dit moet op die basis verbesonder word van artikels of departemente in gevalle waar elke departement sy eie fiets(e) het, of op n omsetbasis, waar net een fiets vir die hele onderneming gebruik word.

(c) Geboue

Enige reparasies aan die geboue wat regstreeks met die omset verband het, moet as omsetkoste verbesonder word. Al is die gebou die eiendom van die firma, moet nogtans n vaste bedrag huur betaal word asof die gebou gehuur word. Enige reparasies wat ontstaan het, kan teen die norm verbesonder word. (Sien hieronder hoofstuk 9.)

(d) Ameublement

Die reparasies verbonde aan die instandhouding van die ameublement is n produksiekoste en word dus verbesonder.

(e) Kantoortoerusting

Die kantoortoerusting is n direkte produksiekoste. Waar masjiene in gebruik is, is daar gewoonlik n kontrak vir alle reparasiekoste n jaarlikse bedrag (n soort polis). Dit word direk na die norm verbesonder.

(2) Reiskoste

Reiskoste staan gewoonlik in n regstreekse verband met n departement of n artikel of n reeks artikels. Daarom is dit maklik om alle reiskoste na die verskillende afdelings te verbesonder. Hier kan die voorbeeld geneem word van die reiskoste na n skoolhoof om met hom

die saak te bespreek om n kontrak vir kleurbaadjies te verkry. Hierdie koste wat daaraan verbonde is, is regstreeks van toepassing op die kleurbaadjie-afdeling en moet dus direk daarheen verbesonder word. Die ontvanger van inkomste verwag n opsomming van die reiskoste, waarin al die reiskoste ontleed word. Uit die gegewens is dit maklik om die reiskoste te verbesonder.

(3) Water en lig

Die water en lig is een van die moeilikste items om te verbesonder, aangesien dit net in n globale bedrag van die tesourier ontvang word. Hier moet van hulpmiddels gebruik gemaak word, soos vloerspasië en getal ligte in elke afdeling. In hoofstuk 10 kan n voorbeeld gesien word van hoe water en lig verbesonder word.

3. Grond

In die kleinhandel kan grond in twee fasette ingedeel word, nl.

- A. eiendom van die onderneming,
- B. huur.

A. Eiendom van die onderneming

As die gebou die eiendom van die maatskappy of van n private persoon is, moet dit behandel word asof die kleinhandel=saak die eiendom huur. Hierdie huurgeld moet dieselfde bedrag wees as wat dit sou gekos het om n identiese perseel van iemand anders of n maatskappy te huur.

In dié geval moet die eiendom afsonderlik in die maatskappy se boeke gespesifiseer word, sodat die inkomste van die eiendom en die van die kleinhandelsaak nie verwar word nie. Verder moet dit behandel word soos in punt B, waar die eiendom gehuur word.

B. Huur van perseel

By die huur van die perseel is daar 'n kontraktuele verband, bv. 'n huur sal maandeliks voor die 7de betaalbaar wees. Dit sal een bedrag wees. Die bedrag moet na die verskillende koste verdeel verbesonder word om interne wins en verlies te kan bepaal. Dit kan op 'n persentasiebasis van die vloerruimte bereken word. As die onderneming die stelsel nie effektief genoeg vind nie, kan 'n sekere vloerruimte ekstra belas word t.o.v. 'n ander, en hiervolgens kan die interne ewewig van die huurverbesonderingsproses gehou word.

4. Diensverlening

Van der Schroeff sê (op. cit., bl. 300): -In plaats dat het bedrijf zelf alle verrigtingen die tot het produktieproces behoren uitvoert, kan het voor een deel daarvan gebruik maken van de diensten van derden.- Die grootste gedeelte van diensverlening ontstaan uit die gunstige proporsionaliteit. Hierdie gunstige proporsionaliteit kan in die volgende faktore ingedeel word:

- A. advertensies,
- B. ouditeursfooie,
- C. bankkoste,
- D. skoonmaak,

- E. onthaalkoste,
- F. assuransie,
- G. pos- en telefoonkoste,
- H. drukwerk en skryfbehoeftes,
- I. personeelverversings,
- J. donasies,
- K. onverhaalbare skuld,
- L. belastinge.

A. Advertensies

Advertensies kan in twee vorme onderskei word, nl.

- (1) algemene advertensies,
- (2) spesiale advertensies.

Albei gevalle word in hoofstuk 10 verbesonder.

Algemene advertensies maak van hulpbronne gebruik om verbesonder te word, en spesiale advertensies word regstreeks na die artikel of norm verbesonder wat verantwoordelik was vir die advertensie.

L.J. Potgieter beweer (-Ontleding van n paar ekonomiese aspekte van die reklame in Suid-Afrika,- Potchefstroom, 1963, bl. 62): -In die praktyk word min probleme ondervind met die bepaling van die koste verbonde aan die een of ander reklameveldtog.-

Advertensies het in die kleinhandel baie fasette.

Behoorlike marknavorsing met betrekking tot sowel advertensie-effektiewiteit as sakebevordering het vandag absoluut noodsaaklik geword vir die progressiewe sakeman, wat in die skerp mededingende stryd bo wil uitkom. Effektiewe adver=

tensies het n voordelige sielkundige uitwerking op die publiek se reaksie en ondersteuningspatroon. Indien die adverteerder slaag om deur middel van sy advertensie n begeerte na sy produk te kweek of aan te wakker, slaag sy produk; anders bereik sy advertensie nie sy doel nie en is dit geldvervorsing.

B. Norgarb (-Adverteer om die klant aan te trek,- Volkshandel, September 1964, bl. 43) lug die volgende mening:

-Motiveringsanalise is noodsaaklik vir effektiewe advertensies.- Hy word ondersteun deur T.S. Ackermann

(-Verkoopsaanbieding en verpakking,- Volkshandel, Junie 1964, bl. 44): -vertel n goeie en prikkelende storie in jou advertensie. Wanneer jy weet wat jy wil adverteer, entoesiasties is oor die moontlikhede vir die leser, n goeie storie het vir die produk, weet hoe jy dit gaan aanpak en die advertensie in al sy aspekte deeglik beplan, dan skryf jy jou beste advertensie.- In Volkshandel van April 1964 gee hy die volgende vereistes wat n advertensie behoort te hê:

-Dit moet die aandag trek.

Dit moet die belangstelling opwek.

Dit moet die leser oortuig dat dit sekere voordele inhou.

Dit moet die begeerte wek en so die kooplus aanwakker.

Dit moet die leser aanspoor tot n positiewe reaksie.-

Enige middel wat aangewend word om die omset te verhoog, is n advertensie. Beter uitstalling is net so n advertensie van die produk as byvoorbeeld dié in die koerante en tydskrifte. Vensteruitstalling byvoorbeeld, moet

aan die volgende vereistes voldoen om as goeie advertensiemiddel te kan dien:

Laat die winkelvenster die handelware wat jy verkoop, en die karakter van jou winkel adverteer.

Plaas menslike belangstelling in jou uitstallings.

Suggereer met die vertoon hoe die artikels gebruik kan word.

Merk pryse eenvoudig maar opvallend.

Vertoon verwante artikels saam.

Vertoon seisoensgoedere; skakel uitstallings in by plaaslike gebeurtenisse en behoeftes.

Groepeer uitstalstukke, moenie dit rondstrooi nie.

Skakel uitstallings in by advertensieveldtogte.

Moenie die uitstalvenster volpak nie.

Maak uitstallings so eenvoudig moontlik.

Beplan die vensteruitstalling vooraf.

Verbeter die uitstalling deur beligting.

Bestudeer en gebruik harmoniese en strelende kleurkombinasies en agtergronkskleure.

Moenie uitstalstukke wat deur die son beskadig kan word, daaraan blootstel nie.

Verander uitstallings gereeld.

Hou die venster en die uitstalling binne en buite vlekloos skoon.

Vertoon so dat die uitstalling dit verkoop.

Advertensie is vandag regstreeks of onregstreeks een van die belangrikste faktore om die omset te verhoog. Daarom moet alle advertensies so verfyn word dat dit aan die vereistes van die onderneming voldoen.

B. Ouditeursgelde

Die Maatskappywet van 1926 soos gewysig vereis dat alle maatskappye se boeke geouditeer word. Die ouditeur se pligte word in artikel 99 (1) van die Wet weergegee. Alle kleinmansake is nie maatskappye nie en val dus nie onder die Maatskappywet nie, maar dit is tog belangrik dat die boeke van die onderneming deur ouditeurs geouditeer word, aangesien dit inkomstebelastingprobleme geweldig vergemaklik en foute aantoon wat by die opstelling van die handels- en wins-en-verliesrekening en balansstaat gemaak kan word. Oor die probleem van ouditeursgelde bestaan daar nog 'n tweespalt. Sommige skrywers meen dat ouditeursgelde nie 'n koste is wat na 'n kosteveld verbesonder kan word nie, maar volgens my mening is dit noodsaaklike koste vir die effektiewe bestuur van die onderneming en moet daarom verbesonder word (kyk hoofstuk 10).

C. Bankkoste

Dit ontstaan in die normale loop van 'n onderneming. Die bank vergemaklik die betaling en ontvangs van kontant, tjeks en wissels. Bankkoste sluit die volgende koste kategorieë in:

- (1) Boekgelde,
- (2) tjekboek aankope,
- (3) wisseltransaksiekode,
- (4) kommissie,
- (5) aftrekorders,
- (6) buitelandse dienste.

Waar verskeie van die koste regstreeks na 'n kosteveld gedebiteer kan word, moet dit gedoen word, en vir die

orige koste moet van verdeelsleutels gebruik gemaak word. Alleen as die ontstaan daarvan bekend is, kan die bankkoste verlaag word, en dan kan dit die noukeurigste langs hierdie weg gedoen word.

D. Skoonmaak

Dat die perseel en voorraad skoongemaak en skoongehou word, is belangrik, aangesien dit regstreeks tot die klant spreek. Die arbeid hieraan val onder hoofstuk 7. Die materiaal wat gebruik word, bv. politoer, lappe, skoonmaaktoerusting, bv. Windolene, moet, waar moontlik regstreeks verbesonder word.

E. Onthaalkoste

Enige onderneming het onthaalkoste, aangesien dit noodsaaklik is vir die vooruitgang van die saak. Die probleem hier is om die onthaalkoste te verdeel in offers (direkte koste tot die omset) en verspillings.

Alleen die offers moet verbesonder word. Die verspillings is n uitgawe wat nogtans vir inkomstebelasting geld, en moet na die wins-en-verliesrekening oorgedra word.

F. Assuransie

Enige metode wat aangewend word om die dra van n risiko te verklein, is n offer en moet na die norm verbesonder word. Daar is verskillende tipes assuransies wat toelaatbare offers is, nl.:

- (1) diefstalversekering,
- (2) brand t.o.v. voorraad.

Ander assuransies, wat nie regstreeks by die doel van die saak betrokke is nie, is wins-en-verlies-inskrywings, nl.:

- (1) brand t.o.v. geboue (wat verbesonder kan word as dit onder die doel van die onderneming is om die persele te verhuur, maar moet nie met die omset van voorraad se koste vermeng word nie);
- (2) lewensversekering van werkers,
- (3) pensioenskemas.

G. Pos- en telefoonkoste

Pos- en telefoonkoste bestaan uit twee afdelings, nl.

- (1) telefoonkoste,
- (2) posgelde.

(1) Telefoonkoste

Die telefocn word vandag al meer en meer gebruik om die voorraad so laag moontlik te hou, aangesien die meeste artikels redelik gou en maklik bekombaar is. Die hooflyn= oproepe en telegramme vorm die grootste gedeelte van die telefoonrekening. Plaaslike oproepe in belang van die verkoper is relatief laag en so ook die persoonlike oproepe. Die persoonlike oproepe is n verspilling en moet, as dit moontlik is, net as n wins-en-verlies-inskrywing behandel word. In die praktyk sal so n verhoogde kontrole= stelsel nie ekonomies geregverdig wees nie, tensy n aparte telefoon net vir die personeel se privaat oproepe in gebruik gestel kan word. Die koste moet sover moontlik na die individuele kostevelde verbesonder word.

(2) Posgelde

Posgelde sluit in:

seëls vir kwitansies,

seëls vir algemene korrespondensie, versending van uitgaande voorraad en kontant by aflewering-gelde.

Die koste moet verbesonder word, aangesien dit aan die vereiste van n offer voldoen.

H. Drukwerk en skryfbehoeftes

Die drukwerk en skryfbehoeftes moet sover moontlik ontleed word om verbesonder te word. Drukkoste van brosjures ens. moet sover moontlik gelokaliseer word.

Die skryfbehoeftes het ook n dubbele oorsprong, nl. algemene korrespondensie en aankoopkorrespondensie.

Die omvang van die koste verskil van onderneming tot onderneming, en daarom behoort elke onderneming sy eie metode te bepaal. In hoofstuk 10 is daar n praktiese oplossing van die probleem.

I. Personeelverversings

Hier ontstaan die vraag of dit n offer of n verspilling is. In die kleinhandel is dit egter na my mening n offer, aangesien dit basies dieselfde as n bonus is, m.a.w. ekstra vergoeding vir die werknemer. Hier kan egter heelwat komplikasies ontstaan, bv. in die geval waar n onderneming die goeie gesindheid wil bewerkstellig tussen werknemer en klant; hy bied die werknemer byvoorbeeld tee aan, wat op sy beurt sorg dat die klante ook kry. Die klante begin die gewoonte aanleer om gou eers n koppie tee by die onderneming te gaan drink sonder om te wil koop. Dit

verseker die lojaliteit van die klant en is dus n indirekte advertensiemiddel. In sulke gevalle sal elke onderneming die probleem op sy eie metode moet probeer oplos.

J. Donasies

Donasies is uit die aard van die saak nie n offer nie. Die bestuur se beleid kan egter die saak hier verander. As hulle byvoorbeeld n donasie aan n inrigting gee, is die doel van so n donasie die essensie van die probleem. Donasies val onder die Inkomstebelastingwet, wat die wet=likheid en belasbaarheid daarvan weergee. Hierdie klein=handeldonasies val onder artikel 54 quat (2) (a). Vir die praktiese verwerking van die saak kyk hoofstuk 10.

K. Onverhaalbare skuld

Onverhaalbare skuld is nie n definitiewe offer nie, aangesien dit geëlimineer kan word. Onder perfekte toestande en beheer kan onverhaalbare skuld in n groot mate uitgeskakel word. Die probleem is om n keuse te maak tussen n kleiner omset met min onverhaalbare skuld en n groter omset met meer onverhaalbare skuld maar wat n groter netto wins tot gevolg het. Dit is moontlik, aangesien die vaste koste al hoe meer oor die groter omset versprei word. Die onverhaalbare skuld ontstaan uit debiteure. Hier is dit die bestuur se plig om n vaste kontrole en beheer oor die debiteure in te stel.

Die kontrole sal die volgende sake insluit:

- (1) Seleksie van klante,
- (2) meriete vir bepaling van die maksimum bedrag,
- (3) meriete van opvolging,
- (4) oorhandiging (aan prokureurs vir invordering).

(1) Seleksie van klante

Vir enige onbekende persoon wat n rekening wil open, behoort die onderneming n vraelys te kan gee waarin al sy persoonlike gegewens gevra word, bv. naam, adres, beroep, referensie, ouers of voogde se adres, ens. Al die gegewens moet deur die verkoopsbestuurder ontleed en vir egtheid getoets word. Hier kan die probleem ontstaan van persone wat gewoonlik kontant gekoop het en geen referensies het nie. Die gevalle behoort spesiale aandag te geniet.

(2) Meriete vir bepaling van die maksimum bedrag

Die verkoopsbestuurder moet dit met alle gegewens voor hom, ontleed en die nodige byskrifte daarop aanbring, om sodoende die personeel in staat te stel om die gegewe bestelling af te handel. Die volgende tipes byskrifte kan verwag word:

- (a) Afgekeur,
- (b) ope rekening,
- (c) maksimum aankope van R40,
- (d) hou dop en wees versigtig,
- (e) ens.

Die gegewens moet by die voltrekking van die transaksie op die oorblywende kopie van die faktuur geskryf word, sodat die klant dit nie kan sien nie. Die gegewens word dan deur die rekenmeester in die grootboek of op die kaart van die individuele rekening aangebring. Dit geld ook vir persone wat rekenings het en beloftes maak wanneer hulle die rekening gaan vereffen. Met die gegewens kan die rekenmeester die nodige beheer oor die individuele rekenings uitoefen.

(3) Meriete van opvolging

Die meriete van opvolging moet deur die bestuur se beleid vasgestel word. Die beleid moet duidelik wees, en van enige uitsonderings moet, waar dit van toepassing is, spesiale aantekeninge gemaak word sowel op die privaatrekening as by die beleid. Die meriete moet bepaal wanneer die persoon die volgende aantekeninge op sy rekenings moet kry.

Daar is verskeie maatskappye wat by sulke invorderings n vaste stelsel het. Dit help die onderneming, aangesien hierdie maatskappy die prosedures en inligting van swak betalers in hulle besit het en gevolglik ook die prosedures wat gevolg kan word. Een van hulle werk soos volg:

- (a) „Asseblief”,
- (b) geelbrief,
- (c) rooi brief,
- (d) blou brief.

(a) „Asseblief”. By die „asseblief” word op die maandstaat net n assebliefteken geplaas.

(b) Geel brief. Die geel brief word by die tweede periode geplaas en lyk soos volg:

ASSEBLIEF.

Maak asseblief verdere herinnerings on= nodig deur hierdie rekening so gou moontlik te vereffen.

U medewerking op hierdie manier sal baie gewaardeer word. Dankie.

(c) Rooi brief. Die rooi brief sien soos volg daar uit:

INDIEN

daar n fout begaan is of n grondige rede is waarom hierdie rekening nie vereffen is nie, stuur dan asseblief volledige besonderhede. As dit nie die geval is nie, vereffen dit asseblief per kerende pos om te voorkom dat verdere stappe gedoen word.

(d) Blou brief. Vierdens word n blou brief uitgestuur. Dit is die finale fase voor oorhandiging. Op n blou brief kom die volgende gegewens: Tensy die bedrag voor n vasgestelde tyd regstreeks aan die ondergetekende betaal word, sal u sonder nadere kennisgewing deur die ondergetekende gedagvaar word vir die verhaal daarvan. Alle regskoste daaraan verbonde sal van u geëis word.

(4) Oorhandigings

Indien die persoon die blou brief ignoreer, moet sy rekening dan op die vasgestelde datum oorhandig word, en daarna is dit n saak wat buite die beheer van die onderneming val en tussen die prokureur en die debiteur self besleg moet word. Die beleid van die onderneming moet hier baie versigtig wees, aangesien hulle te gou n reputasie kan kry dat hulle enige rekening oorhandig of dat hulle n reputasie kry dat hulle te sag is en alle korrespondensie geïgnoreer kan word. Die beleid van die onderneming moet hier baie beslis wees, sodat die klante presies weet waar hulle t.o.v. die onderneming staan. Die wet vereis dat lyste van alle oninvorder-

derbare skuld gemaak moet word, met genoegsame gegewens van die individuele persone daarby betrokke. Hierdie kostefaktor kan die kleinhandelsaak heelwat skade berokken indien die kontrole van debiteure swak is. Die onverhaalbare skuld is nie n offer nie maar wel n verspilling en moet na die wins-en-verliesrekening oorgedra word. In die wins-en-verliesrekening kan egter ook n reserwe vir onverhaalbare skuld geskep word om die risiko t.o.v. vooruitbetaling van belasting te verminder.

L. Belastings

Enige onderneming het n belastingverpligting, uitsluitende inkomstebelasting. Inkomstebelasting is n wins-en-verlies-item wat geen invloed op die omsetfaktore uitoefen nie. Hierdie belastings wissel van onderneming tot onderneming. Die volgende belastings is verpligtend vir enige onderneming:

- (1) Lisensies,
- (2) noodhulp,
- (3) ledegelde,
- (4) werkloosheidsversekering,
- (5) ongevallewet.

Vir al die verskillende metodes wat gebruik word om hierdie tipe belastings te verbesonder, kyk hoofstuk 10.

(1) Lisensies

Enige kleinhandelonderneming moet n lisensie besit om handel te drywe. Uit die aard van die verskillende tipes van ondernemings wissel die gelde. Die koste voldoen aan die

definisie van verbesonderbare koste, nl. dat dit n ver=eiste in die omsetfaktore moet wees.

(2) Noodhulp

Die noodhulpkostefaktor moet bestaan, aangesien ongelukke in enige onderneming kan voorkom. Dit is die bestuur se plig om hierdie faktor te bestudeer en so ver moontlik te verklein, aangesien n siek of beseerde werknemer geen=sins dieselfde potensiaal as n fikse en gesonde werknemer kan lewer nie.

(3) Ledegelde

Enige onderneming behoort aan sekere verenigings in belang van die ondernemings. Die verenigings vra ledegeld. Solank die verenigings tot voordeel van die onderneming is, is die koste n offer. Hier sal die onderneming se beleid van hulp kan wees om te bepaal of dit wel aan sekere ver=enigings moet behoort. Deur hierdie gegewens sal die doel=matigheid van die offer bepaal kan word.

(4) Werkloosheidsversekering

Dit is wetlik verpligte offer en moet betaal word ter versekering van die individuele werker. Dit versterk die vertroue in die werknemer as hy weet dat hy gedek is in geval iets skadeliks met hom as persoon mag gebeur.

(5) Ongevallewet

Net soos in (4) is die ongevallewet n wetlike koste.

5. Die vraagstuk van rente op kapitaal

Alle koste in die onderneming bestaan uit twee soorte, nl. offers en verspillings. n Offer is die koste wat in die ekonomiese doelmatigheid van die omset ontstaan.

Hierdie koste is onvermybaar en daar kan alleen gepoog word om dit te versprei. Verspillings is die vermybare koste en nie ekonomies geregverdig nie (vgl. Van der Schroeff op. cit., bl. 90, 91, 93, 94 en 105).

Koste wat in die verspillingsklas val, is die volgende:

- (a) Regskoste betaal en herontvang,
- (b) naamsverandering,
- (c) verlies by verkoop van materiaal,
- (d) enige ander koste.

Hier kan ook aan bankrente en rente op lenings en rente op kapitaal gedink word.

Rente op kapitaal het in die verlede al baie aandag van ekonome en bedryfsekonome geniet. Daar is verskeie teorieë oor die insluiting al dan nie van rente in die kosprysberekening. Die twee hoofgedagtes kan hier kortliks opgesom word:

A. Ten gunste van rente by die kosprysrekening

(1) Rente is n element van koste; want soos lone die beloning van arbeid is, is rente die beloning op kapitaal. Dus, kapitaal wat belê is om masjinerie aan te koop, vervang arbeid. Gevolglik mag rente as arbeidsloon vir die masjinerie beskou word.

(2) Werklike of suiwere wins kan nie gemaak word tensy die rente van die kapitaal as koste van produksie bereken is nie.

(3) Alle produksie neem tyd in beslag, wat meebring dat kapitaal wat in daardie produksie belê is, ook moet wag. Dus is die berekening van rente n behoorlike koste vir die gebruik van daardie kapitaal.

(4) Indien kapitaal geleen word om produksie moontlik te maak, moet daar vir die geleende kapitaal rente betaal word. Wanneer die vervaardiger sy kapitaal gebruik, moet daar sekerlik rente op bereken word.

B. Teen die rente by die kosprysrekening

(1) Wanneer kapitaal geleen word of eie kapitaal gebruik word, kan die produsent nie vir sy goedere op die mark meer vra nie. Die renteberekening word dan slegs n aansuiwering in die wins. Dit behoort by die wins-en-verliesverdelingsrekening, en as gevolg daarvan kan die koste nie geabsorbeer word nie.

(2) Die argument dat rente die beloning op kapitaal is, is n kwessie van ekonomiese teorie en nie van kosprysberekening nie.

(3) Rente is slegs n afwagting van die moontlike wins wat gemaak gaan word.

(4) Wanneer vervaardigde goedere se kosprys bereken word, word die rente teruggeskuif na die wins-en-verliesrekening, n erkenning dat rente nie n deel van produksiekoste is nie.

(5) Die berekening van rente by die kosprysberekening bemoeilik die werk en veroorsaak komplikasies.

(6) Die praktiese aspek om te bepaal hoeveel kapitaal deur die maatskappy gedurende die kosteperiode gebruik word, is baie moeilik. As gevolg hiervan kan die rente nie suiwer bepaal word nie. Die kapitaal van die maatskappy asook die diverse rentekoerse verander gedurig. Gevolglik is n vaste rentekoers in die kosprysberekening ook nie korrek nie.

(7) Die gedagte dat rente bereken moet word by goedere soos wyn, wat moet verouder, is korrek, maar dis slegs n verhoogde koopwaarde van die artikel.

In die algemeen gesproke word in Amerika die rente by die kosprys gevoeg, terwyl dit in Brittanje nie die geval is nie. Tog kan daar baie in die guns van die gebruik van rente by die kosprys gesê word, veral as daar baie kapitaal in die masjinerie van n bedryf belê is.

Die ander heersende opvatting is dat rentekoste nie n selfstandige kostesoort is nie, omdat rentekoste oorsaaklik met die kostesoort verbind is en n deel daarvan uitmaak. In dié geval moet die rente nie as afsonderlike kostesoort behandel word nie. Die rente op kapitaal, soos o.a. in voorraad vasgelê, moet toegedeel word op die wyse van verbruik van die voorraad. Hieruit kan waargeneem word dat rente geen selfstandige vorm kan aanneem nie maar die wyse van die aanwending van voorraad moet volg.

6. Gevolgtrekking

Dat hierdie kostekategorieë oor die hoof gesien word, is

egter n kwaal wat hom in alle lande van die wêreld voor= doen. In Europa word duisende kleinhandelondernemings aangetref wat geheel en al gespesialiseerd is en wat geen bedryfskennis besit nie. Die probleem in Europa is dat die spesialisasie so ver gevorder het dat n bakkery, slaghuis, groente-, kruideniershandelaars vir elke straat bestaan. Dit het tot gevolg gehad dat organisasies soos Spar op die voorgrond getree het en in die kruideniers= afdelings al die ondernemings tot een inkoopmark gevorm het. Spar se verteenwoordigers het nie meer soseer die funksie van verkoop gehad nie maar het as adviseurs begin optree. Suid-Afrika staan aan die begin van so n stadium as gevolg van die kettingwinkels wat die kleinhandelaars dwing om te spesialiseer of ten gronde te gaan. Vir die versekering van enige onderneming moet alle koste ontleed word, want alleen hieruit kan gegewens verkry word om die voortbestaan van die groot-/en kleinhandelsake te verbeter.

HOOFSTUK 6.

GRONDSTOF EN HULPSTOWWE

1. Inleiding

In die kleinhandel in teenstelling tot die fabrikant is grondstof en hulpstowwe baie selde ru-materiaal wat tot die eindproduk verwerk word. Die kafeebedryf is in die kleinhandel die naaste aan die fabrikant t.o.v. die verwerking van die ru-materiaal. Volgens Sorgdrager (in sy klasdiktaat, 1964, bl. 4) definieer hy direkte materiaal soos volg:

-Dis die materiaal wat deel van die finale produk gaan vorm.- By 'n ontleding kan die onderstaande materiaal as direkte materiaal geklassifiseer word:

- a. Alle materiaal wat vir 'n spesiale doel of taak aangekoop word;
- (b) primêre verpakkingsmateriaal,
- (c) materiaal wat uit die voorraad geneem word en vir produksiebestellings verbruik word,
- (d) materiaal wat van een proses na 'n ander proses oorgedra word vir verdere bewerking.

A.J.E. Sorgdrager en F.P. Viljoen (-Leerboek van die moderne kosprysadministrasie, deel 1, -Ajax Pers, Potchefstroom, 1962, bl. 18) deel materiaalklassifikasie in vier groepe, nl.

- (a) direkte materiaal of grondstowwe,
- (b) indirekte materiaal,
- (c) gefabriseerde onderdele,
- (d) masjinerie en toerusting.

✓ Soos in die literatuur oor materiaal gesien kan word, het die meeste skrywers meestal oor die materiaal in die algemeen en tog uitsluitlik oor die fabrikant geskryf en die kleinhandelaar as sodanig geheel en al oor die hoof gesien. In die kleinhandel ondergaan die materiaal of grondstof in die reël nooit 'n fisiese verandering nie, aangesien die produkte wat in die kleinhandel verkoop en vir verkoop aangebied word, reeds klaar geproduseer of gefabriseer is. Die kleinhandelaar dien dus slegs as 'n middelman of depot vir die produsent en/of fabrikant. Die goedere wat aangekoop word, kan dus in die verbesonderingsproses regstreeks as materiaal verbesonder word. Die prys in die kleinhandel word nie bepaal as materiaal + arbeid + administrasiekoste + opslag nie. Die prys in die kleinhandel is of vasgestel of die artikels het 'n spesifieke opslag, wat wissel van kruideniers 20-33 $\frac{1}{3}$ % tot die luukseartikels met 'n opslag van 65-100%. Daar kan dus gesien word dat die artikels in sommige gevalle ongeveer 66% van die kosprys uitmaak. Indien daar foute soos verkeerde aankoop, veroudering, seisoensfluktuasies ens. by die voorraad insluip, sal dit ernstige gevolge kan inhou, aangesien voorraad die hoofkostefaktor in die kleinhandel is. Dié faktor vereis die meeste interne aandag t.o.v. die bestuur. In die kleinhandel word egter te veel aan skatting en algemene kennis oorgelaat, en baie essensiële faktore word oor die hoof gesien.

Uit die ontleding van die antwoorde op vrae 12, 13, 22-33 het die volgende faktore na vore getree -vgl. bylaag nr. 1 op bl. 359.

In die praktyk is die meeste van die faktore, besig om met n ompad oorkom te word, want die funksies wat die bestuurders behoort te verrig, word deur die fabrikante of groothandelaars vervul. Die betrokke organisasies stuur nie meer hulle verteenwoordigers in net n verkoop= funksie nie maar wel as adviseurs. In die R.S.A., in teenstelling met Europa, is met die ontstaan van Spar begin om die beginsel toe te pas. n Ander organisasie het ontstaan met die hoofgedagte van saamkoop om die eenheids= prys te probeer verminder. Die interne wanorganisasie het tot die versterking van die kettingwinkels gelei.

- Weinig aandag word geskenk aan aankope, voorraadkontro= lering, begroting en prysvasstelling. Die aankope word in die meeste gevalle volgens die gevoel van die aankopers gedoen. Hier is geen wetenskaplike metodes in gebruik nie. Dit het noodwendig tot voorraadvorming en ou voorraad gelei. Die verliese is dan in die ondernemings as nood= wendig aanvaar. Die verband tussen verkope van verskil= lende afdelings en voorraad word nie by aankope in ag geneem nie.

Die woord selfbediening skrik die meeste kleinhandelaars af, aangesien die betekenis daarvan nie bekend is nie. Selfbediening word altyd of te ekstremisties of te pessimis= ties gesien, sonder om dit met die besondere onderneming in sy behoeftes in verband te bring.

Die enigste gevolgtrekking waartoe uit bg. gekom kan word, is dat materiaal in totaal afgeskeep word, nieteenstaande die hoë kapitaalkoste wat dit meebring ~~nie~~.

2. Die vraagstuk van die kapasiteitsbepaling

A. Inleiding

Die vraagstuk van verbesondering van koste in die kleinhandel en die vraagstuk van die kapasiteit in die produksiewese is nou aan mekaar verbonde. Nou kom die vraag na vore: Wat word onder die begrip kapasiteit verstaan?

Die begrip kapasiteit verdeel in twee totaal uiteenlopende begrippe t.o.v. die nywerheid en kleinhandel.

In die nywerheid kan gepraat word van die aantal masjienure, perdekrag, opbrengs, terwyl dit in die kleinhandel moeilik bepaal kan word (vgl. Dreesman, op. cit., bl. 289).

Die vraag moet nou gestel word wat die kapasiteit in die kleinhandel is en hoe dit bereken kan word. Dis 'n vraag waarvoor verskillende outeurs verskillende menings het.

Die vraagstuk word in die onderstaande paragrawe bespreek.

B. Angel-Saksiese opvatting van kapasiteit

Tussen die normatiewe en die Angel-Saksiese outeurs is daar 'n groot meningsverskil oor die begrip kapasiteit. Die meningsverskil word ook tussen die Angel-Saksiese outeurs self aangetref. Die onderstaande outeurs wil die begrip kapasiteit op die volgende basisse bepaal:

(1) Sherwood-Chace (-Principles of cost accounting, 3rd edition, - South-Western Publishing Company, Ohio, 1955, bl. 214) beskryf die kapasiteitsvraagstuk onder -Different levels of capacity. - Die eerste kapasiteit wat hy onderskei, is -normal operating capacity-, d.w.s. die masjinerie

en werkers verrig hulle werk volgens standaard. Sherwood-Chace stel 'n standaardkapasiteit voor, wat 100% is, sodat die normale kapasiteit daarmee vergelyk kan word. In abnormale tye kan die kapasiteit dus tot 120% styg.

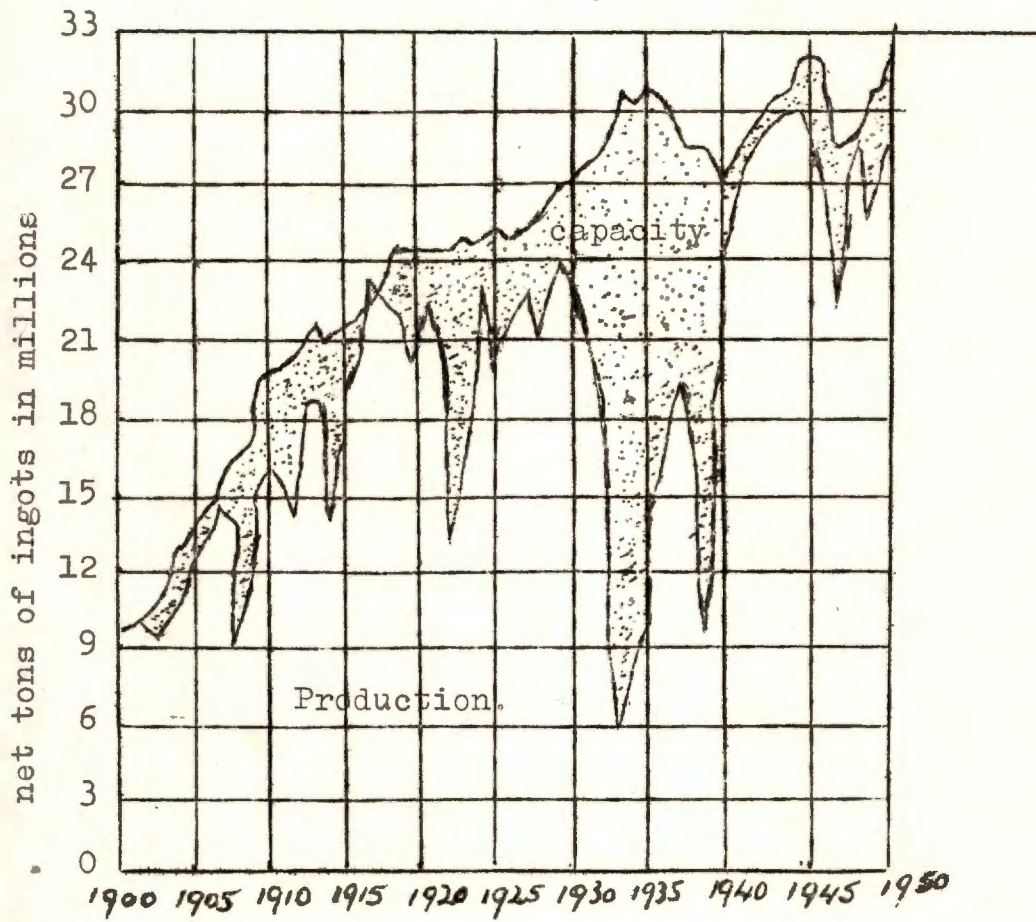
(2) C. Gillespie (-Cost accounting and control, - Pitman, London, 1957, bl. 250) maak 'n verdere ontleding. Hy ont= leed die kapasiteit in die volgende vorme: -

- (a) Practical capacity.
- (b) Average capacity.
- (c) Expected actual capacity.-

(3) P. Carrol (-How to control production costs, - McGraw Hill, London, 1953, bl. 107 en verder) tipeer kapasiteit as -Normal volume- en definieer dit as -the volume necessary to produce a cost that is fair to your customers and fair to your company.- Hy illustreer dit met die volgende skets op.cit., bl. 109. (Kyk grafiek nr. 1, bl. 168.)

GRAFIEK Nr. 1.

Capacity and production.
50 years.



Carrol skryf verder van n -future volume- en -unused capacity.-

(4) W.B. Lawrence (-Cost accounting,- Pitman & Sons, London, 1955, bl. 422.)

Die outeur se poging om die verskillende kapasiteite wat in die Angel-Saksiese leer ontstaan te definieer, is na die skrywer hiervan se mening die volledigste. Die verskeie definisies sien soos volg daaruit.

(a) Maksimum kapasiteit. Die kapasiteit ontstaan sodra die aanvraag so groot is dat n fabriek al sy voorraad wat geproduseer kan word, onder uitsteking toestande verkoop.

(b) Ledige kapasiteit. n Sekere gedeelte van die produksiekapasiteit gaan verlore as gevolg van onderhoud van masjiene, reparasies ens. Hierdie vertraging van produksie word ledige kapasiteit genoem.

(c) Werkskapasiteit is die kapasiteit wat verkry word as die ledige kapasiteit van die maksimum kapasiteit afgetrek word.

(d) Oormatige kapasiteit ontstaan tussen die hoeveelheid produkte wat verkoop kan word, en die hoeveelheid wat geproduseer kan word.

(e) Praktiese kapasiteit is die kapasiteit wat met produksie bereik sal word as voorsiening vir oormatige en ledige kapasiteit gemaak is.

(f) Normale kapasiteit. Die kapasiteit dui aan die hoeveelheid goedere wat onder normale sake-toestande geproduseer en verkoop kan word met inagneming van oormatige en ledige kapasiteit.

Hier moet gelet word op die feit dat die normale kapasiteit gelyk aan of minder as die praktiese kapasiteit kan wees.

Al bogenoemde kapasiteite is tegnies van aard, en die ekono-

miese faktor is buite rekening gelaat. Dit gee nog geen oplossing vir die probleme van die kleinhandel nie.

Vgl. Brink (op. cit., bl. 158-195) vir verdere navorsing.

C. Die normatiewe benadering

Die produksiekapasiteit word onafhanklik van die verbruik bepaal. Die kapasiteit word deur die volgende faktore bepaal:

(1) Die tegniese kapasiteit. Dit is die voorraad wat as materiaal in die onderneming aanwesig is.

(2) Die ekonomiese kapasiteit. Hieronder word verstaan die hoeveelheid produksiemiddels wat in die bedryf gebruik word. Van die wat nog nie geruil is nie, en die wat wel geruil is, is die vervangingswaarde nog nie bepaal nie (vgl. Sorgdrager, klasaantekeninge, 1963).

Volgens L.A. Porter (-Enkele aspekte van die vraagstuk van kapasiteitsoffers, - Potchefstroom, 1962, bl. 92) is dit belangrik om sowel die tegniese as die ekonomiese faktore by die bepaling van die produksiekapasiteit in aanmerking te neem. Hierdie berekende kapasiteit moet as die normale of standaardkapasiteit aanvaar word. Die vraag is nog of standaardkapasiteit aanvaar word en of Porter n oplossing vir die vraagstuk gebied het, aangesien sy bespreking hier nie baie helderheid gee nie.

Porter se benadering is die van J.L. Meij, wat deur J.V.J. Engelhard (-Capaciteitsprojectie en capaciteitsbezetting als beleidsvraagstuk, - H.E. Stenfert Kroeze, Leiden, 1961) verder uitgewerk is. Engelhard kom tot die regte gevolgtrekking, nl. dat die verbesondering van die kapasiteitsoffers nie aan die gedagte van die standaardkoste verbind moet word nie, omdat die bepaling van die begrip kapasiteit sowel 'n tegniese as 'n ekonomiese probleem is. Porter fouteer myns insiens daarin dat hy die risiko-element in die berekening van die kapasiteit as basis neem (bl. 92). Die markvorme kan wel aanvaar word indien die produkte gelyke markwaarde besit. Porter se standpunt word hiermee verwerp.

Die tegniese kapasiteit word in die praktyk nooit behaal nie as gevolg van onderbrekings wat die proses vertraag. Volgens Sorgdrager (op. cit., bl. 73) gee dit -aanleiding tot die onderskeiding van tegniese maksimale kapasiteit wat dus die tegniese optimum kapasiteit met die tydsonderbrekinge vir reparasies ens., verminder.- Hierdie kapasiteit word dus as gevolg van seisoensfluktuasies en oor kapasiteit normaalweg nooit bereik nie. Die tegnies-ekonomiese kapasiteit hang van 'n normale produksie-omvang af, afhangend van voorwaardes wat vir elke onderneming anders is. Dit vorm die norm of standaard by die onderneming.

Hierdie metode van kapasiteitsbepaling kan in die kleinhandel aangewend word. Die bepaling van die kapasiteit spesifiek in die kleinhandel word in die volgende paragraawe bespreek.

D. Die bepaling van die kapasiteit in die kleinhandel

In die kleinhandel word die kapasiteit deur middel van die voorraad bepaal. Die voorraad moet as 'n norm dien om 'n bepaalde kapasiteit te handhaaf. Die kapasiteit word nie volgens historiese gegewens bepaal nie maar deur 'n prognose van die toekoms.

In hierdie verband word na A. Mey (op. cit., bl. 290) verwys, waar Mey sê dat 'n nadere ondersoek van die kwantitatiewe afset noodsaaklik is. My benadering kan as gevolg van omstandighede in die kleinhandel nie anders as om hierdie analise soos deur Mey voorgestel, te volg nie. Dit vermy die oorkapasiteit van die voorraad voorhande deur sy aanbeveling te volg.

Hierdie kapasiteit moet aan tegniese en ekonomiese maatstawwe voldoen. Nie-voldoende voorraad het die neiging om klandisie af te stoot omdat nie alles verkry kan word nie. Die vraagstuk van 'n bepaalde assortement, of die prognose daarvan, moet in die kapasiteitsbeskouing as baie belangrik aanvaar word.

Die kapasiteit in die kleinhandel is die voorraad wat moet dien as prestasievermoë wat die genoemde voorraad ten opsigte van die omset moet lewer. Om die kapasiteit in sy geheel te kan vasstel is dit nodig om 'n analise van die assortement te maak, waarby daar sekere komplikasies op die voorgrond sal kom. Daar sal noodwendig 'n verskil tussen die tegniese en ekonomiese oorkapasiteit gemaak moet word. Die diskrepansie tussen die beskikbare kapasiteit en die behoefte daaraan kan derhalwe sy oorsaak in die kapasiteitsprojeksie en die kapasiteitsbesetting vind.

Daarom is dit nodig om n normkapasiteit te bepaal wat vir n beleidsvorming nodig is.

Die onderhawige faktore speel n baie groot rol in die kapasiteitsbepaling in die kleinhandel.

(1) Die jaarlikse omset van die onderneming is een van die belangrikste faktore wat die kapasiteit sal bepaal. Die voorraad moet dan gemeet word aan al die verskillende maatstawwe wat bekend is, sodat die tegnies-ekonomiese maatstaf bepaal kan word. Die voorraad moet nie onder- of oorgekapitaliseer wees nie. Dit word deur die projeksie en prognose bepaal. Dit is die basis van die kapasiteitsprojeksie in die toekoms, met uitskakeling van konjunktinele invloede (vgl. Van der Schroeff, op. cit., bl. 138).

(2) By die bepaling van die kapasiteit moet die opbergruimte in ag geneem word, sodat die vloerspasië nie oorbelaaï of onderbeset word nie.

Dit belemmer die beweegruimte asook die opsporing van voorraad.

Dit gee regstreeks aanleiding tot veroudering van voorraad.

(3) Die jaarlikse groeifaktor moet in ag geneem word by die bepaling van die kapasiteit. Die faktore wat n invloed het op die jaarlikse groei is (in die prognose geïnkorporeer):

(a) dorpsuitbreiding,

(b) nuwe markafset,

(c) die neiging van die Suid-Afrikaanse mark (soos veranderde modes of konserwatisme dit beïnvloed),

(d) moontlike interne uitbreiding of inkrimping van die onderneming,

(e) enige ander faktore wat n invloed op die onderneming se uitbreiding sal hê.

(4) Die personeel speel n belangrike rol by die verkoop van voorraad. Die personeel moet die kwantitatiewe faktor wat die kapasiteit van die onderneming is, en die ekonomiese proporsionaliteit regverdig.

(5) Die verkoopsbeleid moet by die bepaling van kapasiteit in ag geneem word, aangesien dit n lang- en kort-termynbeleid kan wees.

As al die bogenoemde faktore en gegewens oor die kapasiteit op n tegnies-ekonomiese grondslag bepaal word. Die kapasiteit is in die kleinhandel vir bestuursbesluite en gegewens bewerkbaar.

3. Verkoopsbeleid

A. Inleiding

Die voorraad is die essensiële steunpilaar in die kleinhandel, en die voorraad is nie aangekoop om op die rak te verouder nie. Daarom is die beginsel in die kleinhandel uitsluitlik om aan te koop en die goedere teen n wins te verkoop. Die doel van enige kleinhandelaar is om te verkoop op die fisiese f.i.f.o. (first in, first out)-metode. Die metode moet sover moontlik gebruik word,

anders raak die voorraad verouderd en moet die ou voorraad van die winste afgetrek word.

H. Schreuders (-Problemen voor de verkoopleiding in Zuid-Afrika, - Kaapstad, 1964, bl. 20) -Zowel de grootte als de dichtheid van de bevolking spelen een belangrijke rol in het bepalen van het verkoopbeleid.- Hy bespreek die verkoopsbeleid op n eksterne basis en het net n globale belang by die interne beleidsvorming.

Verdere toeligting word gegee in punt 5 van hierdie hoofstuk.

Die verkoopsfunksie is die essensie van die kleinhandel, en daarom behoort die kleinhandel n vaste voorafbepaalde verkoopsbeleid te besit.

B. Die verkoopsbeleid t.o.v. voorraad

Aangenaamheid en hoflikheid alleen is nie goeie verkoopskuns nie. Die verkoopsbeleid kan in vier hoofgroepe ingedeel word, nl.:

- (1) klante,
- (2) voorraad,
- (3) personeel,
- (4) algemeen.

Hierdie bogenoemde groepe sal indiuidueel bespreek word, aangesien hulle saam en afsonderlik die hoekstene van die verkoopsbeleid vorm.

Hulle word in die volgende volgorde bespreek.

(1) Klante

Daar is verskeie aspekte wat nader bespreek moet word.

(a) Die keusefaktor. n Klant moet altyd tussen een artikel en n ander kan kies. Dit beteken dat die klant tussen twee of drie artikels moet kies. Op hierdie manier is dit moontlik dat sy keuse uit die verskeidenheid verkoop kan word. As n klant hoofsaaklik in n sekere artikel belang stel, bied hom n alternatiewe artikel aan en laat hom toe om te kies. Die keuse moet nie te wyd wees nie. Dit sal hom verwar. Gewoonlik is twee of drie artikels voldoende.

(b) Help die klant met vrae. Stel n bykomende vraag. n bykomende vraag is n vraag wat nie daarmee rekening hou of die klant die artikel gaan koop of nie. Vrae wat veronderstel dat die klant gaan koop, is byvoorbeeld: Sal ons die rekening debiteer? Verkies u dat ons die artikel in geskenkpapier moet toedraai? Moet ons voorletters op die artikel aanbring? Bykomende vrae is van die sterkste hulpmiddels wat u kan gebruik. Bykomende vrae moet nie gebruik word voordat die klant by die stadium gekom het waar hy moet besluit nie - anders word die indruk geskep dat dit met n hoë druk verkoop word. Bied die klant verskillende maniere aan waarvolgens hy kan koop.

(c) Klant werwing. Die handelaar moet alles in sy vermoë doen om die toevallige klante tot vaste klante te werf. Met die regte benadering, met die sekerheid van die klant se kant dat hy by mense en nie by robotte koop nie, kan kopers tot vaste klante gemaak word. Mense moet deur belangstelling en vriendelikheid gewerf word. Die handelaar en sy verkopers het hier n taak om te verrig.

(d) Massaverkoopsbevordering. Een van die strategiese beginsels van massaverkoopsbevordering is om elasties en buigbaar te wees - om die klant nie op dieselfde manier as jou konkurrent te trek nie maar deur anders te wees, deur uitdagend te wees en deur toepassing van eie oorspronklike strategie van verkoopstegniek. Dit is belangrik dat daar 'n deeglike studie van die koperspubliek se koopgewoontes gemaak word. Die publiek is vandag reeds gekondisioneer in selfbedieningsaanbiedings. Die publiek is vandag ook beter op hoogte van handelsaanbiedings as vroeër, veral deur die inwerking van advertensies deur die verskillende mediums van pers, radio en bioskoop. Die ekonomiese en sosiale vooruitgang gaan hand aan hand, en daarom kan dit alleen benut word as daar aandag geskenk word aan massaverkoopsbevordering.

(e) Vinnige klantevloei. Deur selfbediening en moderne winkeluitleg is reeds veel gedoen om die klant so min moontlik te laat wag, veral waar hy by die bedieningstonbank soms lank moes wag om bedien te word. Vandag gebeur dit egter nog gedurende spitstye dat klante te lank by uitgange en betaalhekkies moet wag. Dit sal menige handelaar loon om self gedurende spitstye in sy eie winkel aankope te doen en 'n studie van die probleme te maak. 'n Ander tegniek om verkope te bespoedig is reeds aan ontwikkeling: in selfseleksie- en selfbedieningsafdelings wat nie voedselware hanteer nie, word die beginsel van sentrale kassiers en verpakkingspunte toegepas plaas van "check-outs" of betaalhekkies. Hierdie toonbanke word op strategiese plekke in die winkel geplaas en kan meer as een afdeling bedien.

Aanduidingstekens is groot en duidelik, sodat die klante dadelik kan sien waar hulle kan betaal nadat hulle hulle keuse gedoen het.

(f) Die klant se begeerte om terug te keer. Dit is die belangrikste faktor in enige onderneming, nl. dat die klant weer kom. Die werksaamhede wat op die verkoop volg, moet so spoedig moontlik afgehandel word, soos skryfwerk, die uitskryf van kwitansies en die toedraai van pakkies, ens. Bedank die klant en sorg dat jy hom nooit om weer 'n besoek te bring. Paslike sinne moet gebruik word om sodoende die tevredenheid van die klant te verkry.

(2) Voorraad

Uit die vraelys in verband met die voorraad en voorraadkontroles het dit duidelik geblyk dat voorraadkontrole nog nie as basis vir die voorraad gebruik word nie. Die algemene beginsels van voorraad word eenvoudig oor die hoof gesien.

(a) Ken en pas produkte winsgewend toe

Niemand kan sonder kennis van produkte doeltreffend verkoop nie, en dit beteken eenvoudig dat hy grondige kennis moet dra van wat hy verkoop. Dit is 'n absolute verkoopsvereiste. Dat die verkoopsman nie genoeg weet van wat hy verkoop nie, is waarskynlik die grootste rede vir mislukkings en tekortkomings in die verkoopstegniek. Hy het nooit die moeite gedoen of hom die tyd gegun om sy produkte goed te leer ken nie. Produktiekennis gee nie alleen die verkoopsman vertroue nie, maar die klant vertrou die verkoopsman wanneer hy besef dat die verkoopsman weet waarvan hy praat. Die toepassing van die beginsel van die gelykbreekpunt is die metode wat help om addisionele omset te bekom.

Hier moet die operateur weet wat die gelykbreekpunt van sy winkel is en ook die van elke departement. n Goeie kennis van die winsgewendheid van elke item wat gehanteer word, is dus belangrik. Alles word gewoonlik in werking gestel om daardie uiters belangrike marginale omset te verkry. Die volume omset wat nodig is om n spesifieke beplande wins te toon, moet bekend wees. Wanneer daar dus n prysvermindering teweeggebring word by n sekere artikel, moet daar bepaal kan word hoe dit hierdie gelykbreekpunt raak, om sodoende te kan bepaal watter vorme promosies moet aanneem en watter ekstra profyt dit meebring as die marginale omset eers bereik en verbygegaan is.

(b) Hanteer goedere reg

Met die vertoning van koopwaarde moet die volgende reëls in gedagte gehou word:

- (1) Hanteer die koopware versigtig en met trots.
- (2) Toon die koopware in die bes moontlike omgewing.
- (3) Beweeg die klant om die artikels op die proef te stel - daarna te luister, daarin te sit ens. Doen n beroep op die klant se tassin, sy reuksin, sy gehoorsin, sy smaak en sy gesig.
- (4) Noem die eienskappe van die produk en meld die voortvloeiende voordele vir die klant.
- (5) Moenie die verstrekking van informasie oordryf nie - gee alleen wat genoegsaam is.
- (6) Gebruik nie-tegniese en korrekte bewoording.
- (7) Demonstreer die artikels.
- (8) Gesels oor die klant se sinsgenot, sy gemak, sy finansiële voordeel, sy trots wat op die aankoop van

die produk sal volg, verduidelik wat die produk in ver=skillende opsigte vir hom sal verrig - dat dit tyd sal spaar, dat dit hom prestige sal verleen, ens.

(c) Verwante artikels

Verhoog die omset deur die verkoop van verwante artikels. Die verkoop van verwante artikels sal die omset geweldig stimuleer. Wanneer n verwante artikel verkoop word, word n verkoop op die maklikste manier afgehandel.

Twee keer word voordeel getrek uit die werk wat alreeds in verband met die oorspronklike verkoop gedoen is. Die groot geheim met die verkoop van n verwante artikel is om dit te vertoon en nie bloot voor te stel nie.

(d) Bouwaarde

Die regte manier om omset te verhoog is om waarde te bou, en dit word soos volg gedoen:

Die tien rand-artikel het eienskappe A en B. Die twintig rand-artikel het eienskappe A, B, C en D. Hierdie benade=ring maak dit moontlik om enigeen van die twee te verkoop. Beter koopwaarde het sekere eienskappe wat dit onderskei - verkoop daardie eienskappe.

(e) Regte artikel

Een van die groot geheime van verkoopsukses begin by inkope. n Gesonde verkoopsbeleid verg dat die regte artikel ingekoop of vervaardig moet word. Die kieskeurigheid van die klante moet bevredig word. Dit moet verkies=lik nooit vir die klant moontlik wees om artikels elders te gaan koop bloot omdat hy nie die gewenste artikel by die bepaalde handelaar kan kry nie. Die regte voorrade moet te alle tye in die regte hoeveelheid beskikbaar wees.

(f) Aantreklike verpakking

As daar n deeglike studie van die omvang van die behoeftes van n publiek gemaak word, kan die tegniek multiverpakking en aantreklike verpakking in die algemeen n groot hulp wees vir groter verkope, nie alleen van kruideniersware nie maar ook van klerasie en ander handelware. Sekere artikels kan feitlik nie in eenhede van een alleen gekoop word nie, omdat dit net in dubbele verpakking aangebied word. Multiverpakking en realistiese prysmerking kan n skema vorm vir n baie geslaagde aanbieding. Die kleinhandelaar sal in die toekoms die vervaardigingspatrone en verpakkings deur fabrikante terdeë beïnvloed.

(g) Nuwe artikels is verkopers

Jare lank is al by al die tipes van ondernemings, klein sowel as groot, gevind dat dertig persent van die voorraad verantwoordelik is vir sewentig persent van die rand, sent-inkomste. Wanneer nuwe kategorieë aangekoop word, is dit n vereiste dat navorsing gedoen moet word, en genoegsame opvolgwerk is nodig om vas te stel of die beleid lonend is. Daar is werklik geen rede of doel om daardie soorte artikels aanhoudend te promoveer wat nie op eie meriete verkoop nie. Daar moet meer voorrang aan nuwe artikels gegee word in vertoonposisies. Hierdie voorraad se verkoopsvoordele moet duidelik aangetoon word, ook dat dit iets nuuts is.

(h) Koop aan vir uitverkopings

Vir sekere kategorieë kleinhandelaars is dit noodsaaklik om uitverkopings te reël, aangesien dit noodsaaklik is om van surplusvoorraad en gebroke reekse ontslae te raak; maar slegs een van die beginsels moet vir die hou van uitverkopings geld.

Die tegniek wat vandag toegepas word, is dat spesiaal aangekoop word vir uitverkopings. Hierdeur word nuwe klante getrek. As die regte volume gedurende die uitverkopings bereik word, kan n uitverkopings winsgewend wees. Die beplanning moet egter baie deeglik wees, die personeel moet presies weet wanneer die uitverkopings gaan plaasvind, sodat aankope by fabriekes vroegtydig gedoen kan word. Fabriekes is reeds so ingestel dat hulle spesiale reekse vir uitverkopings vervaardig. n Uitverkopings moet egter reg gehanteer word, want dit kan terugslaan. Dit vereis sorgvuldige en versigtige hantering en is baie gevaarlik wanneer dit op die verkeerde manier en die verkeerde tyd gereël word.

4. Die problematiek van die kapasiteit en assortimentsbeleid

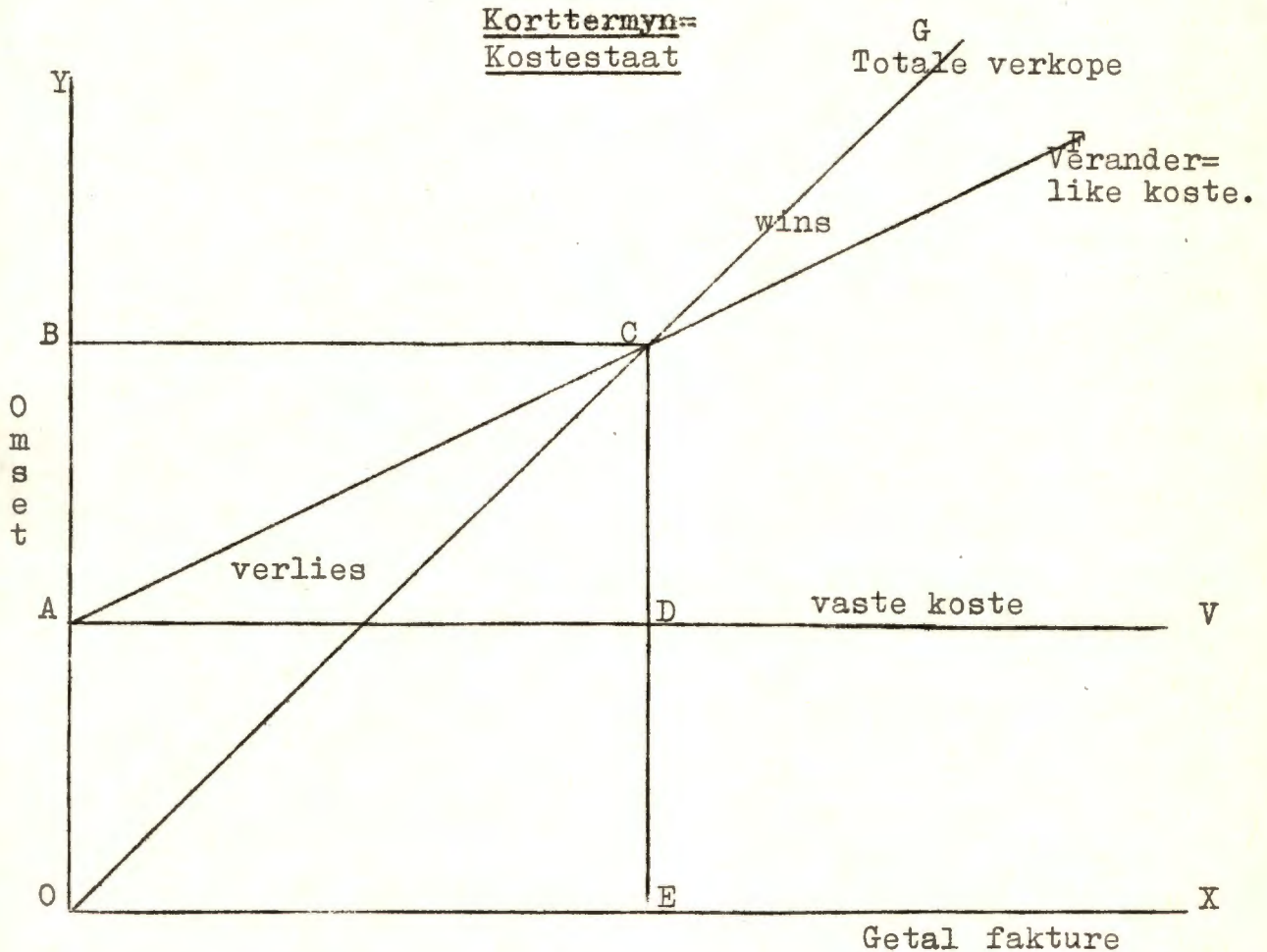
A. Inleiding

Die assortiment is in die kleinhandel die deurslaggewende faktor, aangesien dit die faktor is wat verhandel moet word. In die geval waar die standplaas en personeel en alle ander faktore in orde is en die assortiment is swak of pas nie by die onderneming nie, is die kanse om kompetisie die hoof te bied skraal. Een van die interessante faktore van die assortiment is dat vaste kostes aangekoop word, en in die onderneming word dit veranderlike kostes. Die definisie van vaste kostes is: die kostes wat nie saam met die volume verander nie is vaste kostes. Vaste kostes is kostes wat vas is, en dit sal alleen oor die lang termyn of by uit-

breiding van die perseel of onderneming verander. Hier kan gedink word aan die huur van n perseel, assuransië t.o.v. geboue, ens. Veranderlike koste is koste wat regstreeks saam met die volume verander. Hier kan gedink word aan arbeid en materiaal. Die omset verminder of vermeerder nie die veranderlike koste t.o.v. die eindproduk wat verkoop word nie. By aankope word n bestelling geplaas; vaste koste word aangekoop, want die inkope is n vaste koste wat by finansiering in ag geneem word. By verkope verander dit egter en word veranderlike koste en in n mate semi-veranderlike koste. In hoofstuk 10 word die assortement by die verbesondering van die verteenwoordigende faktuur veranderlike koste, aangesien dit regstreeks saam met die grootte van elke faktuur varieer en geensins van die vaste koste afhanklik is nie, aangesien dit nie verminder na gelang die omset verhoog of verlaag word nie.

Die invloed van die vaste koste en veranderlike koste kan in die volgende twee eenvoudige sketse na vore gebring word. Grafiek nr. 2 gee die kort termyn en nr. 3 die lang termyn in eenvoudige vorm mee.

GRAFIEK Nr. 2.



OB: is vas aangesien die meeste artikels n vaste verkoopsprys het, o.a. deur middel van kompetisie of fabrikanse verkoopsbeleid.

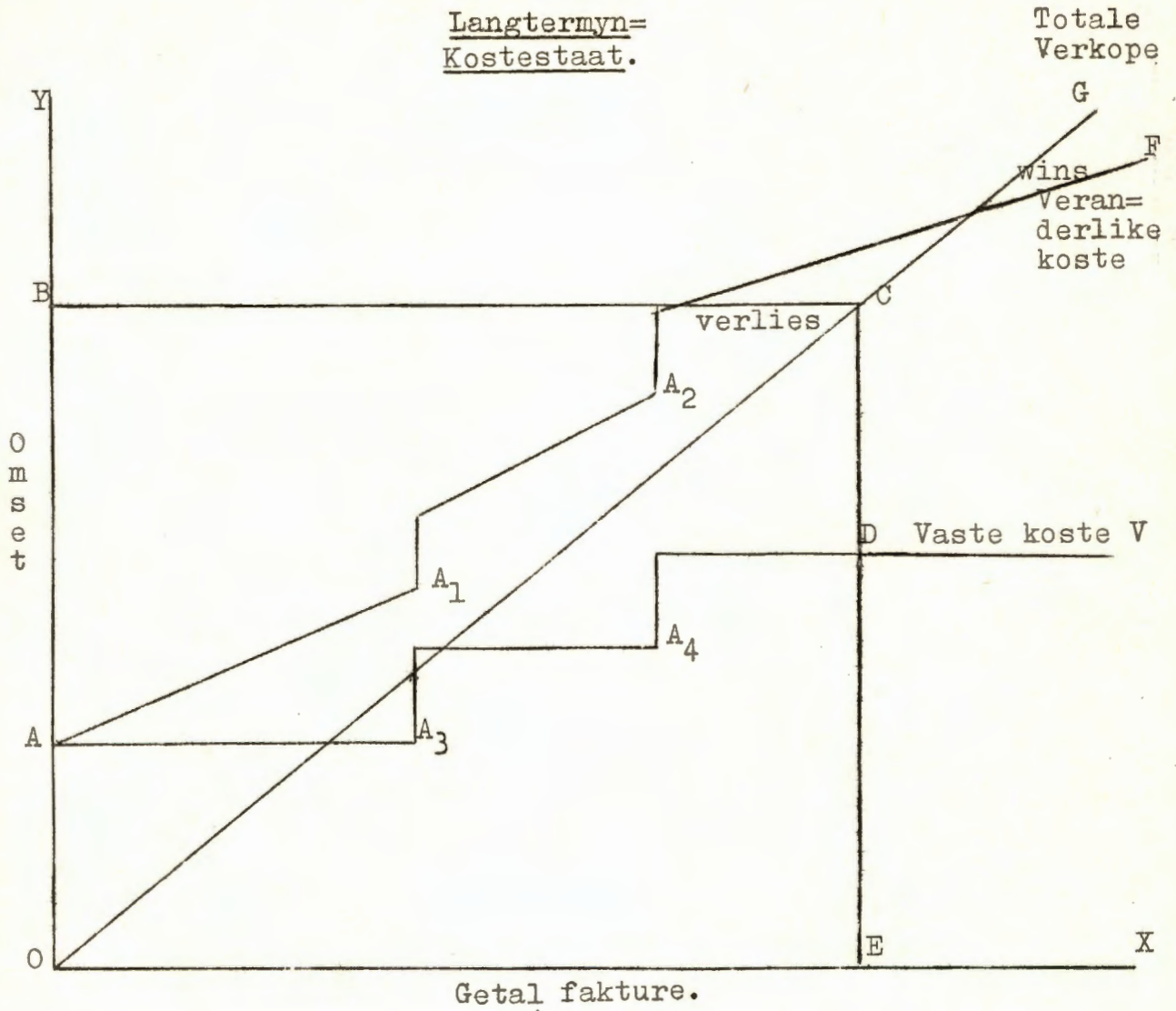
AV: Dit is die vaste koste. Dit sluit in die kleinhandel in huur, arbeid ens.

OC: Dit is die gelykbreekpunt waar die onderneming geen wins of verlies sal wys nie.

Hieruit kan afgelei word dat alle lyne reguit is, aangesien dit oor die kort termyn is.

GRAFIEK Nr. 3.

Langtermyn=
Kostestaat.



- A3 + A4 Hier het die onderneming te veel uitgebrei,
sodat meer personeel en groter vloer oppervlakte
gebruik moet word.
- A1 + A2 Die veranderlike koste word ook soveel opge=
skuif as wat die vaste koste vergroot, alhoewel
die veranderlike koste nie verander het nie.

B. Aankope

Die aankope van die kleinhandelaar is regstreeks verwant aan die omsetfaktore. Hierdie aankoopsfaktore bepaal net watter produkte aangekoop moet word. Die hoeveelheid word onder punt 5 hier onder, naamlik materiaalbeheer, bespreek. Die omsetfaktore kan intern of ekstern wees. Hulle sien soos volg daar uit:

- (1) Die interne faktore:
- (a) produkte,
 - (b) assortement,
 - (c) departement.
- (2) Die eksterne faktore,
- (a) ligging van die standplaas,
 - (b) die tipe klante,
 - (c) die vraag van die klante.

Hierdie hoofpunte word in die volgende paragrawe breedvoerig bespreek.

(1) Die interne faktore

Die aankoopdepartement of aankoper kan sy aankope vir sy onderneming op grond van die onderstaande oorwegings doen:

(a) Produk

Die aankoper kan aankoop op grond van enkele produkte wat benodig word. Hier kan gedink word aan die motorhandelaars. Die aankoper moet besluit of hy een, twee of drie ens. van n sekere fabrikaat motor moet aankoop en van watter kleur elkeen van die afsonderlike motors moet wees.

(b) Assortement

n Verdere faktor is die assortement. Die assortement is n belangrike faktor, aangesien sekere produkte n baie noue verband met mekaar het, bv. haarolie en kamme. Die leuse is vandag dat een produk van n gesamentlike assortement n ander produk of reeks produkte moet verkoop. Hierdie assortement kan die omset verhoog sonder om verhoogde advertensiekoste ens. mee te bring. Selfs in spesialiteitswinkels, waar alleen in sekere artikels gespesialiseer word, moet die assortement so wees dat die klante "een stop"-aankope daar kan doen.

(c) Departementeel

Aankope kan ook op departementele basis geskied. Hier word die aankope departementeel gedoen, sodat daar n oorsaaklike verband tussen die verskillende departemente is. Hierdie totale departementele aankope moet dan klop met die aankoopsbegroting vir die hele onderneming. Departementele aankope werk spesialisasie in die hand, en gevolglik kan onder sekere omstandighede beter aangekoop word, aangesien die verantwoordelikheid t.o.v. die aankope verdeel is.

(2) Die eksterne faktore

Daar is sekere eksterne faktore wat regstreeks verband hou met die aankope en dit gee leiding aan die aankoper t.o.v. sy

aankope. Hierdie faktore is eintlik die oorwegende faktore by aankoop.

(a) Ligging van die standplaas

Die ligging van die standplaas speel 'n geweldige rol, aangesien dit bepaal of die onderneming verbygaande handel en/of vaste klante het. In die geval van verbygaande handel is dit nodig dat die artikels aandagtrekkers moet wees om daardeur die aandag van die publiek wat verby die vensters of verkoopslokale beweeg, in so 'n mate te trek dat die klant besluit om te koop. Die ligging van die standplaas kan of op 'n klein dorpie of binnestedelik of buitestedelik wees. Hier sal die algemene welvaart van die klante wat by 'n sakeperseel verby beweeg, 'n groot rol speel, aangesien dit hulle is wat moet koop en vir die artikels betaal.

(b) Die klante

Die klante van sekere ondernemings verskil van saak tot saak, aangesien daar eerstens die ekonomiese faktore is aangaande die klant se eie vermoë. As iemand dus in 'n welgestelde buurt woon, beteken dit dat hy meer en ook duurder artikels sal kan koop. Die klante kan aan die ander kant, ook verdeel word in die snobistiese tipes of die algemene tipes. Daarom moet die klant, as persoon, baie intensief bestudeer word.

(c) Die vraag van die klante

Die vraag van die klante kan in twee groepe verdeel word, nl. met betrekking tot kwaliteit en kwantiteit. Dit dui nie alleen vermoë aan nie maar ook watter tipe onderneming die

handelaar het. In die kleinhandel word vandag net twee tipes ondernemings aangetref, nl. kwaliteits-/en kwantiteitsbedrywe. As u klante of u onderneming as sodanig n kwaliteitsbedryf is, speel die prys net n minimale rol, aangesien die klante se vraag na kwaliteit is en u dus noodsaak om te spesialiseer. Dan sal die klante van u n goeie artikel verwag, en hulle sal bereid wees om n goeie prys daarvoor te betaal. As u egter n algemene handelaar, departementele winkel en selfs kettingwinkel besit, speel die kwantiteit die hoofrol, nl. die aantal artikels. Die klante verwag dan van u nie so n goeie kwaliteit nie maar wel n lae prys-artikel.

C. Aflewering deur die produsent

Die aflewering deur die produsent is die tydsfaktor by die aankope. Hier moet die tyd van aankope in ag geneem word, bv. seisoensaankope, waar aflewering eers oor ses maande geskied. Jaarlikse aankope kan ook gedoen word na gelang die artikel. Sekere artikels is onmiddellik verkrygbaar, en daarvan kan n kleiner voorraad aangehou word as van byvoorbeeld die artikels wat n afleweringstyd van ses tot agt weke of selfs ses maande tot n jaar het. Hier moet die ekonomiese faktor in ag geneem word, nl. hoe groot die voorraad moet wees, om sodoende die beste belegging vir u kapitaal te verkry. Van die noodsaaklike artikels wat n lang afleweringsdatum het, moet dus n baie groter voorraad aangehou word. Ten opsigte van die artikels wat onmiddellik verkrygbaar is, kan van n aaneenlopende inventarisstelsel gebruik gemaak word om die voorraad so laag moontlik te hou

sonder om die omvang van u omset in enige mate te kan raak.

D. Publieke aankope

Dit sal van geen nut wees om dogmaties korrek aan te koop as dit nie aan die volgende drie publieke aankoopvereistes voldoen nie:

- (1) Tendense,
- (2) modes,
- (3) kwaliteit.

(1) Tendense

Onder tendense word die smaak van die koperspubliek verstaan. Die koperspubliek se smaak wissel van dag tot dag. Smaak t.o.v. kleure kan byvoorbeeld verander: hulle kies vandag rooi, oor 'n week groen en dan blou. In die geval van vrugte kan 'n mens die een dag appels verkies en twee weke later lemoene of enige artikel waaraan gedink kan word.

(2) Modes

Die modes gee die leiding, d.w.s. die uitgesoekte klompie mense dui die mode aan en word dan nagevolg. Modes word nie noodwendig onmiddellik nagevolg nie, soos bv. in die geval van klerasie. Die modeontwerpers skep klere en hou uitstallings, en gewoonlik eers na verstryking van 'n sekere periode, ses maande of 'n jaar, word dit aan die koperspubliek aangebied.

(3) Kwaliteit

Onder kwaliteit word geweldig baie faktore in ag geneem. Eerstens is daar die tipes klante, nl. of hulle finansieel

sterk of swak is, d.w.s. of hulle vir kwaliteit kan betaal. Die ekonomiese faktore, soos die land se voorspoed, dui ook daarop dat mense onder sekere omstandighede al meer en meer kwaliteitsartikels sal wil koop, dog in die voedselbedryf wou die mense nog altyd kwantiteit gehad het.

Daarom sal die kwaliteit van die artikels geweldig afhang van die bedryf self, maar dit moet ook in ag geneem word, sodat die aankope so effektief moontlik kan wees.

5. Materiaalbeheer

A. Inleiding

Materiaalbeheer is een van die faktore wat in die kleinhandel die meeste agterweë gelaat word. Die vraag wat gewoonlik in die kleinhandel ontstaan, is wat materiaalbeheer nou eintlik is.

Sorgdrager en Viljoen (op. cit., bl. 20) gee die volgende belangrike vereistes vir enige stelsel van materiaalbeheer aan:

Die aankope moet in een afdeling gesentraliseer word en onder die toesig en leiding van 'n deskundige geskied. Verder moet van standaardvorms gebruik gemaak word, en slegs geskrewe instruksies is sterk aan te beveel. Deur van materiaalbegrotings gebruik te maak word verseker dat die materiaal ekonomies aangekoop en uitgereik word. Die stelsel van interne beheer moet in werking gestel word om alle transaksies aangaande materiaal wat aangekoop is, na te sien. Die materiaal moet in 'n geskikte bergingsplek

gehou word en moet onder behoorlike toesig geplaas word. Verder moet n stelsel van n lopende inventaris (perpetual inventory) ingestel word, sodat dit moontlik is om op enige tydstep die hoeveelheid en waarde van enige materiaal in voorraad te bepaal. Daar moet n toewysing van minimum en maksimum hoeveelheid vir elke materiaal-item wees.

Die voorrade mag dan nie benede of bo die vasgestelde peil wees nie. Gereelde verslae van materiaal aangekoop, uitgereik, voorraadbalanse, verouderde voorraad, goedere teruggestuur aan leweransiers en foutiewe werk moet opgestel word. Die instelling van n stelsel om die rekeninge te beheer, die bykomstige opgawes van materiaalkoste op die datum van ontvangs en die verkoop van die materiaal is noodsaaklik. (Vgl. o.a. Sorgdrager en Viljoen, deel I, op. cit., bl. 207.) Met al die rapporte wat uit bogenoemde gemeld is, is daar volgens H.J. Wheldon (-Cost accounting and costing methods, 10de uitgawe, - MacDonald Evans, London, 1960, bl. 36) drie voorraadpunte vir elke artikel of assortement nl. -maximum stock, minimum stock and re-ordering level.- Onder die maksimum voorraad neem hy die volgende faktore in ag om dit te bepaal:

- (1) tempo waarteen die voorraad verkoop,
- (2) die tyd wat nodig is om weer te bestel,
- (3) die hoeveelheid kapitaal wat voor hande is,
- (4) die goeie hoeveelheid wat benodig word om die kleins moontlike risiko te dra,
- (5) bergruimte,
- (6) die koste van opberging,
- (7) of daar enige prysfluktuasies is,
- (8) die risiko verbonde aan veranderde artikels,
- (9) seisoenskommeling,

(10) ekonomiese bestelpunt,
(11) assuransiekoste en
(12) of daar enige wetlike bepalings by die artikels is.
Die minimum voorraad word deur die volgende twee verhoudings weergegee:

die omsetsnelheid van die voorraad, en die tyd wat nodig is om 'n nuwe aflewering te kan bekom. Op bl. 36 gee Wheldon (op. cit.,) die definisie van die bestellingspunt soos volg weer: -The re-ordering level is the point fixed between maximum and minimum stocks figures, at which time it is essential to initiate purchase requisitions for fresh supplies of the material. The point will usually be slightly higher than the minimum stock, to cover such emergencies as abnormal usage of material or unexpected delay in delivery of fresh supplies.-

Al bogenoemde gegewens is nodig om die voorraad so laag moontlik te hou.

B. Verkoopsmetodes

In beginsel moet die materiaaluitreiking teen kosprys gedoen word, maar indien die materiaal teen verskillende pryse aangekoop word, ontstaan die vraag watter prys by die verkoop van die besondere materiaal moet geld. Die volgende metodes kan toegepas word:

- (1) werklike kosprys,
- (2) eerste in, eerste uit,
- (3) laaste in, eerste uit,
- (4) gemiddelde prys-metode,
- (5) markprysmetode,
- (6) standaardprysmetode.

Bogenoemde metodes gee Sorgdrager en Viljoen (op. cit., bl. 42) weer. Hierdie metodes geld egter grotendeels net vir fabrikante. In die kleinhandel is daar egter net een metode waarvolgens gewerk moet word, aangesien dit materiaalvoorraad is wat nie meer verander nie en wat alleen verkoop moet word. Die metode is die eerste in, eerste uit-metode; d.w.s. die artikels wat eerste ontvang is, moet eerste verkoop word, anders sal daar geweldige hoeveelhede dooie voorraad in die kleinhandel ontstaan. Die voordele van die metode is naamlik dat die uitreikings op die kosprys gebaseer is, en geen aansuiwerings is nodig vir ongerealiseerde winste of verliese nie.

Die uitreikings word volgens die werklike gegewens en op 'n sistematiese wyse en sonder die gebruikmaking van be-ramings gedoen.

Dit is gebaseer op 'n gesonder ekonomiese beginsel, aangesien die inventariswaardes, verteenwoordigend van die huidige markwaardes is. Onder die lopende inventarisstelsel is hierdie metode van prysopgawe baie wenslik.

Die nadele van die metode is die volgende:

Dit vereis baie klerklike werk om vas te stel watter materiaal die langste in voorraad is en teen watter pryse dit uitgereik moet word. (Dit geld egter nie soseer vir die kleinhandel nie, aangesien die verkoopspryse alreeds op die verskeie artikels aangebring is.) Indien die materiaalpryse aan baie skommeling onderhewig is, sal die koste ook baie veranderinge aantoon, en dit bemoeilik die bepaling van die resultate. (Ook hieraan is vir die kleinhandel baie min nadele verbonde.)

Dit is die plig van die bestuur om die verkoopsbeleid

op die "first in, first out" -metode te baseer en dit aan hulle klerke of verkoopsmanne te verduidelik, sodat alle ou voorraad eerste verkoop word en alleen die nuwes oorbly om weer verder verkoop te word.

C. Inkoopafdeling

A.J.E. Sorgdrager beweer (-Die teoretiese aspekte van materiaalbeheer met spesiale verwysing na sekere sekondêre nywerhede aan die Witwatersrand, - Potchefstroom, 1954, bl. 93): -Dit is logies om by die behandeling van materiaalbeheer by die inkoop te begin. Die inkoopafdeling is verantwoordelik vir die aankoop van materiaal en alle benodigdhede vir die produksieproses.- (In die kleinhandel is dit die verkope.) L.P. Alford (-Principles of industrial management, - London, 1951, bl. 281) omskryf die inkoopproses soos volg: -Purchasing is the procuring of materials, supplies, machines, tools and services, required for the equipment, maintainance and operation of manufacturing plant.-

Inkope lei noodwendig tot die vorming van 'n voorraad en moet gevolglik tot die allernoodsaaklikste beperk bly. Die pligte van die inkoopafdeling is die volgende: Dit moet die materiaalbronne opspoor, en sodra iets by die verkope benodig word, moet dit beskikbaar wees. 'n Belangrike vereiste vir die inkoopafdeling is dat dit kennis moet dra van die omsetfaktore. Dit moet weet watter materiaal in die verkoopsproses benodig word, wanneer dit benodig word en waar dit nodig is. Bestellings

moet teen die beste voorwaardes en teen die laagste pryse geplaas word. Na die bestelling geplaas is, is dit nodig dat die uitvoering daarvan verder gekontroleer word. Die bestelling moet byvoorbeeld uitgevoer word op die dag aan die kopers belowe.

Indien materiaal afgelewer word wat nie volgens monster of nie volgens spesifikasies is nie, moet dit teruggestuur word. Indien materiaal tydens die versending, verlore gaan, kan n eis van nie-aflewering ingestel word. Dit is nodig dat die inkoopafdeling die plaaslike en oorsese toestande bestudeer en ontleed. Die inkoopafdeling moet die vraag en aanbod ontleed, en die verkoopsproses moet by elke veranderde aktiwiteit aangepas word.

S.F. Heinritz beweer (-Purchasing principles and applications, 2de druk,- Prentice Hall, N.Y., 1951, bl. 105): -The cost objective of purchasing is to maintain a favourable competitive position for the company as regards cost of material.- Ook die prysneiging moet bestudeer word om vas te stel of daar op n stygende, gestabiliseerde of dalende mark gekoop word, aangesien dit die inkoopplan in n mate kan beïnvloed. Die inkoopafdeling moet gebruik maak van n inkoopbegroting. Die inkoopbegroting in die kleinhandel sal afhang van die verkoopsbegroting. By die beplanning van die inkoopbegroting word die voorraad en inkope sodanig gekoördineer dat n gladde verkoopsproses verkry kan word. In die praktyk kom dit daarop neer dat die begroting n taakstelling is vir die verkopers, en die inkoopbegroting is n onderdeel daarvan, om

die doelmatigheid van die kleinhandelaar te verhoog. Daar kan dus gesê word dat die hoofdoel van die inkoopbegroting die volgende is:

Om die inkoopbegroting die geleentheid te gee om sy inkoop vooruit te beplan en voordelige inkoopbestellings te plaas. Sowel die markneiging, as die toekomstige prysneiging word in aanmerking geneem. Die materiaalpryse waarop die begrotingsbeplannings gebaseer is, word genoteer. Die bestuur word te hulp gekom deur 'n aanduiding van hoeveel kontant benodig word om die inkoop vir die begrotingsperiode te finansier.

In die kleinhandel word daar egter geweldig gebruik gemaak van spesiale bestellings (telefoonbestellings). Die bestellings ontstaan gewoonlik as daar skielik 'n tekort ontstaan, en dan word dit per telefoon aangekoop, om dit sodoende so spoedig moontlik te kan verkry en die klante tevrede te kan stel. Telefoonbestellings speel vandag 'n groot rol in die kleinhandel, aangesien dit die voorraad voorhande soveel verlaag. Hier moet bepaal word wat die voordeligste is, naamlik die rente op die vasbelegde voorraad of die verhoogde telefoonkoste. Met hierdie gegewens beskikbaar kan die voordeligste deur die inkoopafdeling aangekoop word.

D. Lopende en fisiese inventaris

Dit is belangrik om voldoende voorraadbeheer uit te oefen. Fisiese voorraadopnames is egter nie voldoende nie, aangesien dit nie dikwels genoeg toegepas kan word nie en gevolglik nie die wanpraktyke aan die lig kan bring nie. Nodige beheer kan dus nie volgens fisiese metode uitgeoefen word nie. Gevolglik moet 'n ander metode ingestel word, en

hierdie metode is die lopende inventaris-metode. Deur die gebruik van die lopende inventaris-metode sal die hoeveelheid en waarde van alle artikels wat in die voorraad aangehou word, aangetoon word sonder dat 'n fisiese voorraadopname gedoen word. Wanneer die lopende inventaris-metode gebruik word, kan verkoopstate periodiek opgestel word sonder dat 'n fisiese voorraadopname verkry word. Die lopende inventarisopname toon beide die hoeveelheid en waarde van elke spesifieke voorraad. Alle ontvangste word gedebiteer en alle verkopings gekrediteer, en die belans verteenwoordig die hoeveelheid en waarde van die spesifieke artikel wat voorhande is. Periodiek word daar egter fisiese voorraadopname gedoen, en hierdie hoeveelhede word dan met die teoretiese voorraad vergelyk. Indien daar enige verskille ontstaan, moet dit ondersoek word; en die nodige aansuiwerings word dan gemaak. Die lopende inventaris beheer hou die volgende voordele in: Daar is die nodige beheer oor materiaal. Dit voldoen aan die rekenkundige beginsels van die uitoefening van beheer. Die noodsaaklikheid van fisiese voorraadopname is nie meer nodig vir verkoopstate en die balansstaat nie. Die verkoopstaat kan vir enige periode opgestel word. Aangesien voorraad vermeerdering ongesiens plaasvind, sal dit die beskikbare geld laat verminder. Die verantwoordelikheid word op departementele hoofde geplaas dat hulle die vereiste hoeveelheid moet probeer verkoop, aangesien daar nou beheer uitgeoefen word. Die lopende inventarisopgawe verstrek juiste voorraadsyfers wat vir assuransiedoeleindes benodig word indien daar 'n verlies deur brand of diefstal is.

Verlies deur diefstal kan ook opgespoor word. Wanneer die lopende inventaris-metode toegepas word, is die fisiese voorraadopname slegs n metode van beheer, en dit kan gewoonlik jaarliks gedoen word. Fisiese voorraadopname is die term wat gebruik word vir die periodieke opname van voorraad. Hierdie fisiese voorraadopname kan aan die einde van elke finansiële jaar uitgevoer word. Elke keer word daar n aankooprekwisie vir spesifieke materiaal opgestel, aangesien die voorraad tot dan toe tot n minimum beperk is. Voortdurende fisiese voorraadopnames van afdelings van die magasyn en rakke moet om die beurt gedoen word. Deur die doeltreffende gebruikmaking van hierdie metode is daar n morele beheer oor die magasynpersoneel, en n volledige fisiese opname aan die einde van hierdie jaar is verder voldoende. Vir n fisiese inventaris opname kan die volgende stelsel gebruik word nl. dat: Die materiaal voorhande moet op n behoorlike wyse gerangskik word en ou voorrade moet op afsonderlike voorraadopgawes aangetoon word. Die magasyn moet in verskillende afdelings verdeel word. Dit sal nodige ruimte bied vir die hantering van materiaal, vir die uitreiking, vir die ontvangs, en fisiese opname van materiaal. Twee persone kan gewoonlik saam werk by fisiese opname; een wat voorrade tel en die ander teken dit aan op die opgawe vorm. Fisiese voorraad moet egter so gou as moontlik met die lopende inventaris vergelyk word, en indien daar enige verskille ontstaan, moet die fisiese voorraad weer nagegaan word. Die organisasie moet so ingerig wees dat die persoon in beheer van die lopende inventaris nie die fisiese opname moet doen nie. Wanneer die fisiese voorraadopname vol-

tooi is, moet die materiaal gemerk word en die totale waarde bereken word. Deur die gebruikmaking van tegniese hulpmiddels vir fisiese beheer van die voorraad kan die beheerkoste so laag moontlik gehou word. Om die doelstelling van fisiese beheer te kan bereik moet aan die volgende vereistes voldoen word:

Alle inkomende materiaal moet nagegaan en dan weggebêre word. Om hierdie doeleindes prakties te verwesenlik moet die aandag in die eerste plek op die ligging van die magasyn toegespits word. Deur moderne toerusting vir die hantering van materiaal kan voorrade nou hoër opgestapel word, en minder ruimte is nodig vir opberging. Die interne beplanning van die magasyn moet ook sorgvuldig aandag geniet. Die materiaal moet ordelik gepak word, maklik bereikbaar wees, en geen ruimte mag gemors word nie. By die opstapelning van swaarder materiaal kan die beginsel gebruik word dat die swaarder materiaal laer in die rakke gepak word as die ligter materiaal.

E. Praktiese aspekte van materiaal beheer (Voorraadbeheer)

Volgens W.A. Pauw op 'n konferensie vir kleinhandelaars oor verkoops-/en voorraadbeplanning op 15 September 1964, moet die begrip voorraadkontrole nie in 'n kleinhandel gebruik word nie maar eerder verkoops- en voorraadbeplanning.

Verder huldig hy die opvatting dat beplanning vir klein ondernemings net so belangrik is as vir grotes. In die kleinhandel moet in gedagte gehou word dat daar 'n vaste verband is tussen verkoops- en voorraadbeplanning en die totale omset.

Enige kleinhandelaar moet in 'n mindere of meerdere mate 'n definitiewe verkoops- en voorraadbeplanningstelsel besit. Die eenvoudigste vorm hiervan is om byvoorbeeld gou 'n fisiese inventaris op te stel as 'n reisiger op sy daaglikse of maandelikse roete aandoen, die uitstaande bestellings na te gaan en op die beraamde toekomstige behoefte aan te koop. Die doeltreffendste stelsel is gebaseer op die verkoopstatistiek (op eenheidsbasis). Vir die doel hiervan is elke afdeling geklassifiseer in soorte artikels en verdere onderverdelings daarvan. Dit vergemaklik ook die merk van artikels. Statistiek moet versamel word oor periodes van jare, sodat daar altyd op teruggegaan kan word om dit te vergelyk en as basis vir verkoopsbegrotings gebruik kan word. Die beplanningsperiodes moet op elke soort artikel van toepassing wees. Die verwerking daarvan in maandlyste wat met die eerste oogopslag duidelik is en met aanduiding van watter afdeling op 'n bepaalde maand vir beplanning aan die beurt sal kom, is wenslik. Die beraming van die hoeveelheid van elke artikel en/of artikelgroepe wat in 'n bepaalde periode, verkoop sal word d.w.s. die beraamde verkope plus 'n ekonomiese speling, moet hieruit kan bereken word. 'n Opname en ontleding van die voorraad voorhande en uitstaande bestellings moet nou gemaak word. Uit die gegewens moet die aankoopkwota bereken word. By die verkryging van die beoordeelde voorraadposisie en aankoopkwota, met inagneming van toekomstige verkoopstipes (soorte artikels) kan juister aankope gedoen word. Voorraadkontrole moet oor vasgestelde periodes gehou word, maar die

stelsel moet so elasties moontlik gehou word. By nuwe kleinhandelaars sal egter eers van hulpbronne gebruik gemaak moet word totdat genoegsame gegewens verkry is.

Om so 'n effektiewe verkoops- en voorraadbepanning in enige onderneming te kry moet sekere vereistes eers nagegaan word. Die klassifikasie van artikels vir statistiek- en beplanningsdoeleindes is hier van belang, aangesien dit vir elke onderneming, groot of klein, van onderneming tot onderneming verskil. Die artikels kan byvoorbeeld in die volgende klasse verdeel of onderverdeel word, nl. groente, vleis, vis, ingelegde groente, rokmateriaal, dameshandsakke, rokke, jasse, damesportdrag, vormdrag, baba-uitrusting, dogters-uitrusting, sportbenodigdhede, mansklerasie, pakke, broeke, hoede, skoene, ens. Die doel van die klassifikasie is om sover moontlik gegewens vir die statistiek te verkry maar dan tot sover as wat dit ekonomies geregverdig is. Die vereistes waaraan die klassifikasie moet voldoen, is die volgende:

- (1) Indelings moet van wesenlike belang wees by inkope.
- (2) Dit moet prakties bereikbaar wees.
- (3) Die statistiek moet deurlopend wees van jaar tot jaar en dieselfde betekenis hê.

Die faktore wat by die klassifikasie inaggeneem moet word, is die volgende:

- (1) Die doel waarvoor die artikel aangebied en algemeen gebruik word,
- (2) wat die oorheersende faktor is en aangevul word deur faktore soos: uitverkopings en prysverminderinge,
- (3) materiaal waarvan dit gemaak word,
- (4) die kleur van die artikel,

- (5) handelsmerke,
- (6) snitte,
- (7) modes,
- (8) seisoene,
- (9) aanlokartikels,
- (10) of dit goeie of swak verkopers is,
- (11) kwaliteit en
- (12) inhoud grootte van die artikel.

Die personeel hoef nie indeling van buite te ken nie maar wel die grondslae waarop die afdeling geklassifiseer is.

Statistiek word nutteloos gemaak wanneer n artikel wat nie onder n indeling tuishoort nie, daarin geforseer word. Hierdie klassifikasie moet so buigbaar wees dat dit die onderneming in geen mate in die egalige vloei van verkope moet strem nie. Om die indelings en statistiek af te rond moet n deeglike studie van die klassifikasie van die artikels gemaak word. Beplanning van beplanningsperiodes vir elke soort artikel, verwerking daarvan in maandlyste en samevoeging van indelings in verkoopstipes moet gemaak word.

Die voegende oorwegings is van belang by die bepaling van die periodes:

- (1) Seisoensverkoopstendense,
- (2) tye wanneer fabrieke nuwe reekse aanbied,
- (3) afleweringstye deur fabrieke benodig,
- (4) eweredige verspreiding van beplanningswerk en uitskakingeling van druk maande, bv. Kersseisoen,
- (5) tydoorvleueling by periodes.

As al bogenoemde indelings gemaak en ontleed is, moet daar met die berekening van die aankoopskwota begin word.

Die volgende instrumente kan by die berekening van die aan=

koopskwotas gebruik word:

(1) Voorraadlyste. Die voorraadlyste word verkry as gevolg van die aaneenlopende inventarisstelsel en/of voorraadopnames.

(2) Statistiekkaarte. Die kaarte word verkry met die verstryking van die termyne waarvoor dit opgegaar word, en as gevolg daarvan kan die een periode teenoor die ander periode afgewees word.

(3) Kladkwotaboek, d.w.s. die berekening van die gehanteerde hoeveelhede:

(a) beraamde verkope en faktore wat inaggeneem moet word,

(b) speling en die faktore wat die grootte daarvan bepaal.

(4) Voorraadopname. Voorraadopname moet gemaak word van die artikels, en hulle moet ontleed word in handelsmerke, snitte, kwaliteit, groottes, kleure, prysgroepe ens.

(5) Die kladaankoopkwotaboek. Hierdie boek bevat al bo genoemde gegewens, sodat die posisie met een oogopslag oorsien kan word. Hier kan ook 'n realisasierekening opgestel word vir elke periode. Met hierdie gegewens kan die beplande realisasierekening met die werklike realisasierekening vergelyk word.

Ten slotte moet die gegewens, soos by alle prosesse of werkverrigting, gekontroleer word. Die voorraadbeplanningstelsel sal van geen nut wees as dit nie gekontroleer word nie, want hier lê die sterkste bate vir die aankoopsbestuurder aangaande aanduidings van wat die toekomstige verwagte ontwikkelings in sy onderneming behoort te wees.

Om die volle waarde vir die hele onderneming hieruit te verkry moet hier op die volgende faktore gelet word:

- (1) Beoordeling van die posisie soos op die datum van kwota=berekening en eerste aanwending van die kwota;
- (2) aanwending van die balans van die kwota;
- (3) die maandelikse vergelyking van werklike verkope met maandelikse verkope;
- (4) oorskryding van kwotas;
- (5) optrede in verband met wanverhoudings in die voorraad;
- (6) elastiese toepassing in die stelsel - spesiale aanbiedings;
- (7) behandeling van die voorraad wat op uitverkopings aangebied word en wat oorgebly het. In enige onderneming is dit van belang dat so n stelsel toegepas moet word. Hoe groter die onderneming, hoe belangriker is dit om so n stelsel in werking te stel of te hê aangesien dit dan altyd moeiliker word om die voorraad haarfyn te ken en te bly ken.

6. Slot.

Die voorraad maak, soos reeds aangetoon, die grootste gedeelte van die kosprys uit, en daarteenoor het uit die vraelyste geblyk dat dooie voorraad aanvaar word as n koste waaroor geen beheer uitgeoefen kan word nie. Indien n stelsel of prosedure in die onderneming ingestel word, kan dooie voorraad geëlimineer word. Dit het verder geblyk dat "swak verkopers" ten tye van voorraadopnames uitgewys word. Dit moet erken word dat sekere artikels wel aangehou moet word ten spyte van hulle stadige omset.

Die probleem is egter dat sulke artikels gewoonlik n te groot gedeelte van die voorraad vorm en dat die snelverkopers byna uitgeput of in baie gebroke reekse voorkom. Enige kleinhandelsaak behoort hierdie reekse tot n minimum voorraad te beperk, aangesien hulle gewoonlik maklik by die fabrikante of groothandelaars bekombaar is. In Europa het hierdie faktor so hand-uit geruk dat groot organisasies ontstaan het om aan die kleinhandelaars hulp te verleen. Dit het gelei tot gesamentlike aankooporganisasies, wat weekliks hulle verteenwoordigers by die verskeie firmas laat aandoen het. Hierdie organisasies, bv. Spar Internasionaal, het standaardvorms gedruk, waardeur die kleinhandelaars by aankope verplig word om n voorraadopname te doen, aangesien die verskeie kleinhandelondernemings van n aaneenlopende inventarisstelsel gebruik maak.

In die R.S.A. bestaan hierdie tipe organisasies omtrent net in die voedselbedryf. Dit verplig die kleinhandelaar om van n eie stelsel gebruik te maak. Sodra die voorraad meer dikwels gekontroleer word, sal swak verkopers hulle self uitwys.

Uit die antwoorde op vrae 12 en 13 het dit geblyk dat alleen 10% van die firmas voorraadkontroles in hulle ondernemings het. Hierdie 10% sluit drankhandelaars in, wat wetlik verplig is om die voorraad te kontroleer. Voorraadkontroles sal al meer in handelsoondernemings toegepas moet word om aan te pas by die huidige kapitaaltekort, aangesien duisende rande in n te groot voorraad opgesluit is, wat anders vir meer ekonomiese doeleindes gebruik sal kan word.

HOOFSTUK 7.

MENSLIKE ARBEID

1. Inleiding

In die kleinhandel is die arbeidskoste n semi-veranderlike koste, aangesien dit in die kort termyn vas is, d.w.s. n gegewe aantal klerke kan n omset van tussen honderduisend en honderd-en-twintigduisend rand handhaaf. As die omset egter bo of onder bogenoemde syfers kom, sal die verkoops-/en klerklike werk òf verminder òf vermeerder moet word.

In die industrie is die arbeidskoste egter altyd veranderlike koste, want dit verander in regstreekse verhouding tot die produksie-omvang. Arbeidskoste moet nie net lone en salarisse insluit nie maar ook alle daaraan verwante koste, wat net so belangrik kan wees. Koste wat aan arbeid verwant is, is byvoorbeeld oortyd, kommissie op verkope, ens. Meij (op. cit., bl. 114), definieer arbeid soos volg:

-De menshelijke arbeid is als kostencategorie principieel te onderscheiden van de overige kostensoorten door de gebondenheid aan de persoon van de arbeider.- In hoofstuk 10 word die praktiese verbesondering van arbeidskoste gemaak. Dit is baie essensieel dat die arbeidskoste in departemente en indien moontlik verder verbesonder word, aangesien dit vir die bestuur moeilik sal wees om besluite effektief te neem sonder die nodige inligting oor die arbeidskoste t.o.v. verhogings, nuwe aanstelling, kwalifikasies wat by nuwe poste benodig word, ens. Arbeidskosteverbesondering vergemaklik altyd bestuursbesluite en interne beheer.

Die enigste gevolgtrekking waartoe by die ontleding van die antwoorde op vrae 35, 36, 38 en 39 gekom kan word, is dat in die kleinhandel weinig aandag aan opleiding van die personeel gegee word. Personeelopleiding word net as 'n kosteverhogende faktor beskou, sonder om die waarde daarvan te besef. Arbeidsverdeling vind plaas, maar die effektiwiteit daarvan word selde bepaal.

2. Arbeidsbesoldiging

Arbeidsbesoldiging ressorteer onder die Departement van Arbeid, onder die Loonwet nr. 5, 1957, soos gewysig op 15 Augustus 1964, nr. 254. Die volgende punte word bespreek:

- a. Hier word die gebiedsaafbakening gemaak vir alle areas waar die wet in die kleinhandel van toepassing is.
- b. Hier word die woordoms krywing van alle tipes werknemers gegee.
- c. Hier word alleen die verpligte sub minimum besoldiging bepaal.
- d. Hier word die betaling van die besoldiging en van die voorwaardes daaraan verbonde behandel.
- e. Hier word die werksure (gewone en oortydbetaling) bespreek.
- f. Jaarlikse verlof.
- g. Siekteverlof.
- h. Openbare vakansiedae en Sondae.
- i. Stukwerk, kommissiewerk en kommissie op verkope.
- j. Getalsverhouding.
- k. Uniforms, oorpakke en beskermende klere.

- l. Beëindiging van dienskontrak.
- m. Dienssertifikaat.
- n. Verbod op indiensneming.
- o. Logboek.
- p. Bywoningsregister.

Al hierdie punte word in die Buitengewone Staatskoerant, Regulasiëkoerant nr. 380, verduidelik. Dit is vir die bestuur van belang om kennis te dra aangaande die wetlike vereistes t.o.v. alle werknemers, aangesien dit n swak invloed op die werknemers se moreel sal uitoefen as hulle moet agterkom dat die bestuur nie die fynere punte ken nie. Die ontvanger van inkomste sal gou navraag laat doen as hy nie die verslae en rapporte korrek ontvang nie. Dit word egter van elke individu verwag om die wet te ken.

Hierdie aspek dra by die werknemers feitlik net soveel gewig as die besoldiging wat hulle ontvang. Die onderneeming kla gewoonlik dat die junior personeellede nie bevredig nie. Die aanvangsalarisse van die juniors is gewoonlik tussen 80 en 100 rand per maand (dit is bo die wetlike vereiste). Die probleem is egter dat hulle by die myne en fabriëke (vakleerlinge uitgesluit) kan begin werk teen n besoldiging van tussen 130 en 160 rand per maand. Die gevolg is duidelik, nl. dat alle vooruitstrewende beginners liefsal begin waar hulle die meeste kan verdien. Dit lei daartoe dat, oor die algemeen, dit die swakker werker is wat as verkoopsman opgelei wil word. Hier raak dit dus die bestuur se verantwoordelikheid, nl. om die juniors so vinig en goed moontlik op te lei en ook om hulle dienooreenkomstig te vergoed. Alleen volgens hierdie metode sal die arbeidsprobleem in die kleinhandel opgelos word. Onder punt nommer 4 word verdere aandag aan die probleem geskenk.

3. Arbeidsverdeling en verantwoordelikeidsbeheer

J.L. Meij en P.M.M.H. Snel (-Leerboek der Bedrijfseconomie,- N.V. Uitgeversmaatskappij, S'Gravenhage, bl. 216) definieer hulle arbeidsverdeling soos volg: -We zagen daar de arbeidsverdeling als een differentiatie leiden tot verbetering de proportionaliteit.- H. Fayol (-Administration industrial commercial,- 1918) is die eerste wat die verbesondering van arbeid as n belangrike faktor vir bestuurs aangeleenthede bespreek. Fayol se boek is soos volg ingedeel:

- a. Tegniiese handeling (produkteverwerking en/-omvorming);
- b. kommersiële handeling (inkope, verkope en ruil);
- c. finansiële handeling (aantekening en beheer van die kapitaal);
- d. die veiligheidsmaatreëls (beveiliging van personeel en sake);
- e. interne beheermaatreëls (hou van inventarisse, balanse, boekhouding, bevels, koördinerings en kontrolering).

In die kleinhandel is die arbeidsverdeling en verantwoordelikeidsbeheer meer op ondervinding as op n wetenskaplike grondslag gebaseer.

Daar moet by verantwoordelikeidsplasing so min moontlik oorvleueling wees.

Hier volg nou drie organisasiekaarte wat arbeidsverdeling en verantwoordelikeidsbeheer na vore bring:

E. Godfrey (-Retail, selling and organisation,- Cassell, London, 1962, bl. 71) sien die organisasiekaart van n

private kleinhandelaar soos volg (kyk diagram nr. 4).
Op bl. 63 gee hy die organisasiekaart van n kettingwinkel,
(kyk diagram nr. 5). Diagram nr. 6 toon egter n middel=
klas-kleinhandelaar wat nie by die kettingwinkel tuis hoort
nie en ook nie by die klein onderneming nie.

Diagram nr. 4

Organization of a Privately-owned Retail Shop

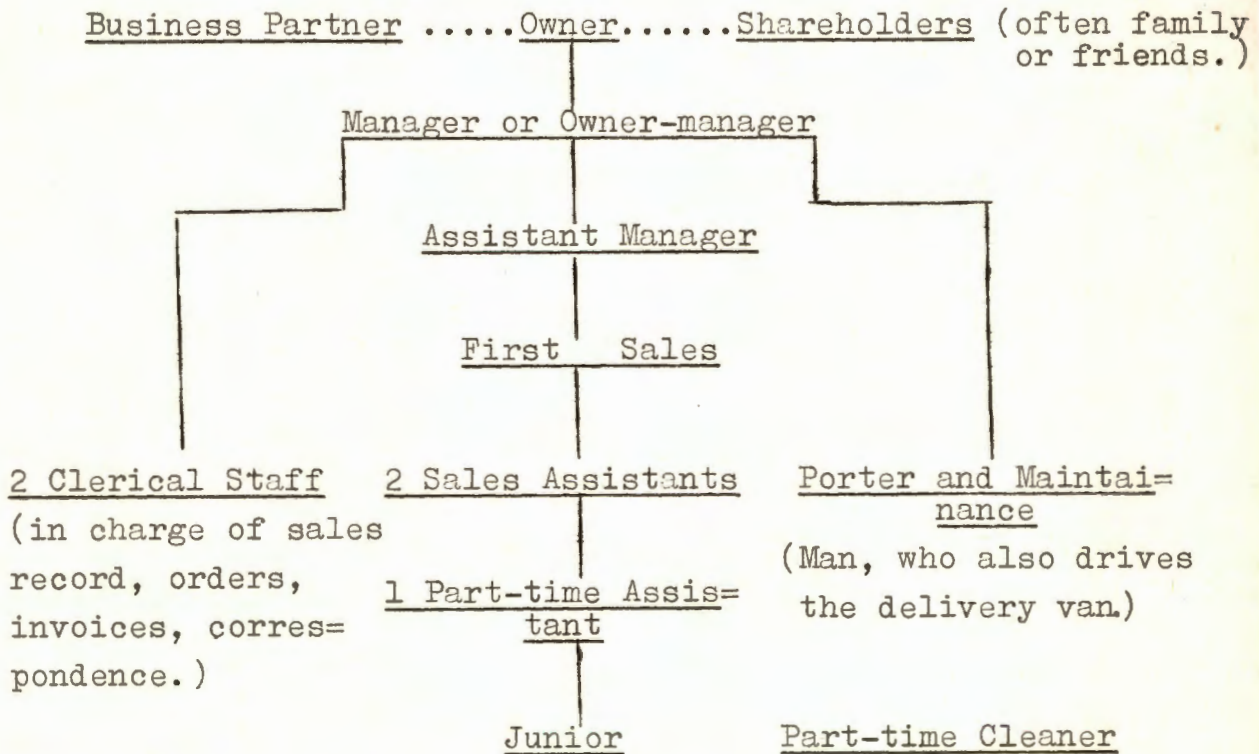


DIAGRAM Nr. 5.
Organisation of a Chain Store.

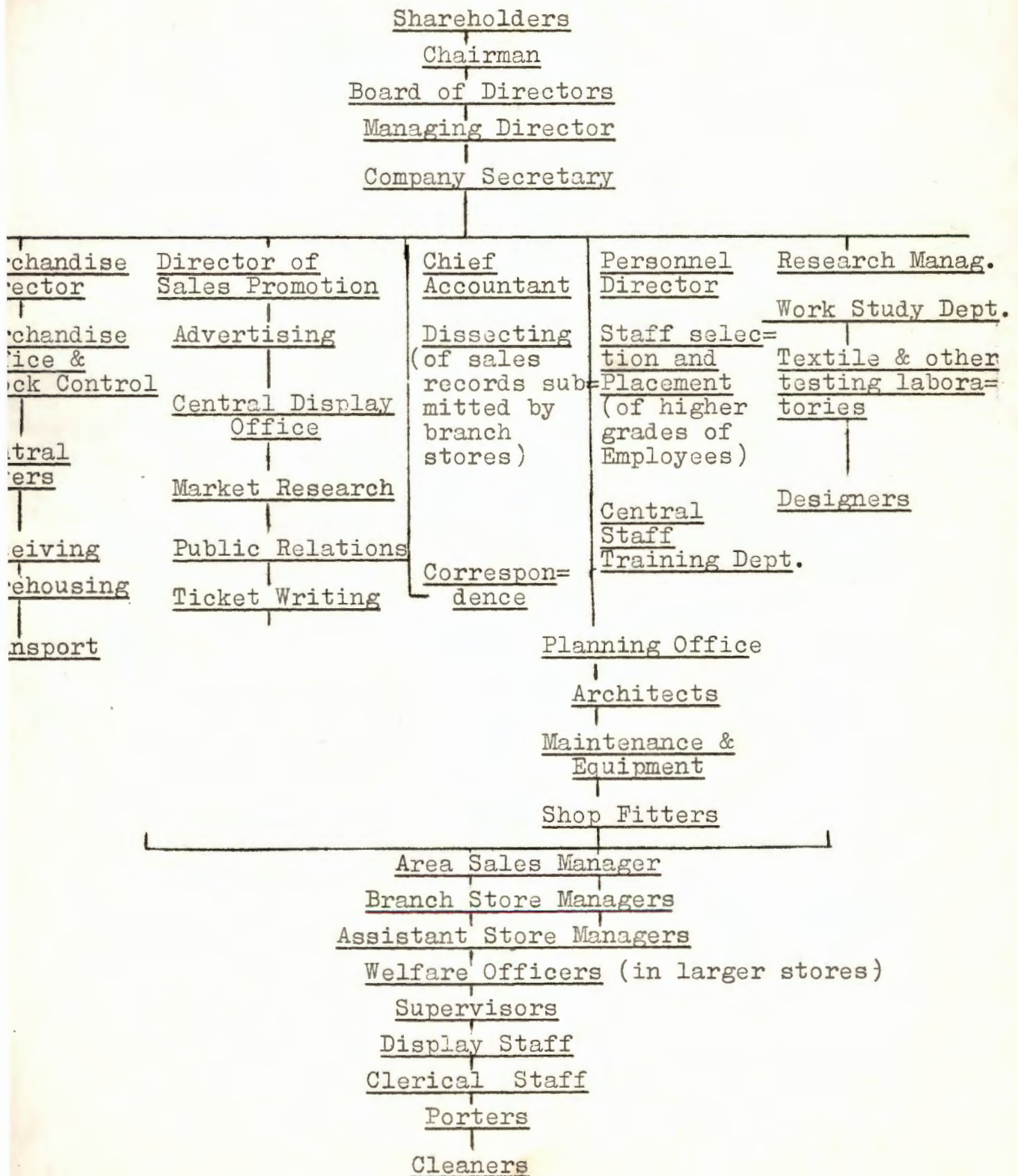
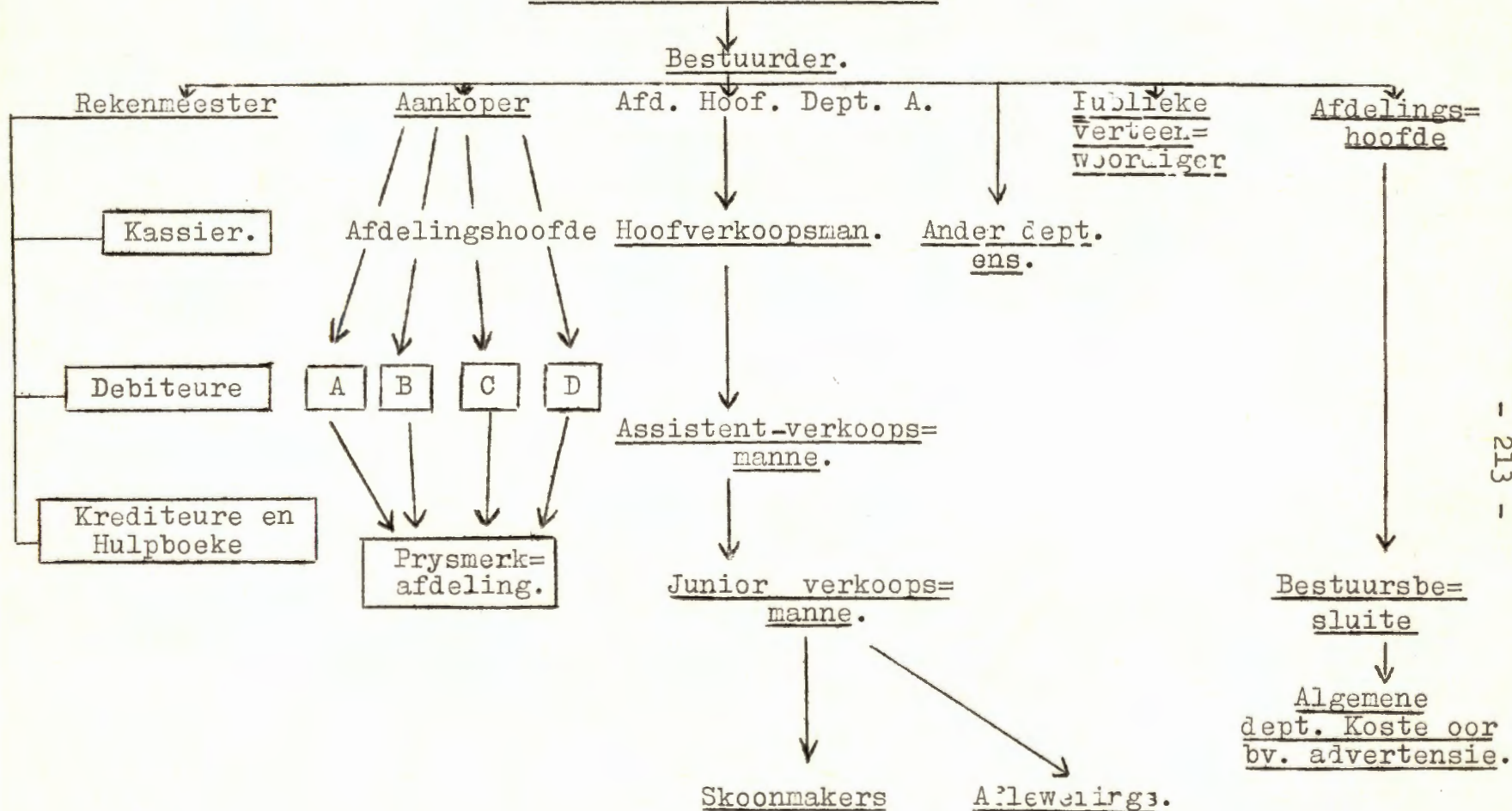


DIAGRAM Nr. 6.

Organisatiekaart.
Aandeelhouders of vennote.



Die diagramme nr. 4-6 toon aan dat die verantwoordelikheid van individu tot individu bepaal word. Hieruit ontstaan n vaste verantwoordelikheid maar ook arbeidsverdeling. In diagram nr. 4 staan aan die hoof die aandeelhouders of vennote of alleeneienaar. Hulle stel n bestuurder aan, en hy is die persoon wat die volle verantwoordelikheid van die hele onderneming dra. In n klein eenmansaak vervul hy self omtrent al die poste soos aangedui in die diagram nr. 4. Elke groot onderneming het sy eie rekenmeester. Hy moet alle rapporte en statistiese gegewens bewaar. Onder hom is drie algemene poste:

- a. Kassier. Dit is die persoon wat die kontant ontvang en kwitansies uitskryf, en dit kan ook die dame wees wat die telefoon beantwoord.
- b. Debiteure. Dit is die persoon wat die debiteure opskryf of met die masjien pos en die kontrole oor die debiteure uitvoer.
- c. Krediteure en hulpboeke. Die persoon wat die krediteure hanteer, hanteer ook die hulpboeke, aangesien die krediteure, in verhouding tot die debiteure, baie minder aandag en werk vereis as die debiteure. Daarom kan n dame die dubbele pos in n middelmatige onderneming vul. As die onderneming egter groei, sal die twee poste ook verdeel kan word.

Tweedens is daar die aankoopafdeling. Hier kan n sentrale aankoper, tesame met die afdelingshoofde, die nodige aankope doen. Die afdelingshoofde moet weer die nodige opdragte t.o.v. die prysmerkafdeling gee t.o.v. die artikels waarby hulle afdeling betrokke is.

Derdens word die verskillende afdelingshoofde oor die verskillende departemente aangetref. Onder die afdelingshoof kry mens die hoofverkoopsman en onder hom weer die assistentverkoopsmanne, die junior verkoopsmanne en hulle het gesamentlik beheer oor die skoonmakers en die aflewerings. Hierdie persone moet elkeen spesifieke take hê wat vir hom duidelik omlin is en vir hom neergelê is, sodat by die arbeidsafdeling ook die verantwoordelikhedsbeheer kan intree. Alleen as die persone weet wat hulle moet doen, kan n definitiewe beheer verkry word en ook in n mate spesialisasie.

Vierdens is daar die reklame-amptenaar. Hy staan ook regstreeks onder die bestuurder, aangesien hy die buiteveldwerk doen en nie onder enige van die afdelingshoofde, aankoper of rekenmeester geplaas kan word nie. Sy plig is dus eintlik indirekte advertensie.

Vyfdens is daar die algemene besluite t.o.v. die interne organisasie. Hier sal die bestuurder, saam met al die afdelingshoofde oor alle departemente, besluit oor sake soos advertensies, veldtogte wat gedurende verskillende tye van die jaar in verskillende afdelings geloods word.

As die arbeidsverdeling wetenskaplik bepaal is, is die verantwoordelikhedsbeheer net n uitvloeisel daarvan. Al is n onderneming hoe klein en al is n werknemer se pligte baie gering, hy moet kennis daarvan dra en tot verantwoording geroep kan word. Alleen dan sal die werkverrigting n egallige vloei in die onderneming toon, sonder dat daar oorvleueling ontstaan. Oorvleueling lei tot desorganisasie en laksheid by die werknemers, want hulle dra nie saam verantwoordelikhed nie. Dit lei tot n ongelukkige werks-toestand en n gespanne atmosfeer. Enige kleinhandels=

onderneming wat diens wil lewer, kan so iets nie laat gebeur nie, want klante voel so 'n atmosfeer onmiddellik aan, aangesien hulle juis skepties staan teenoor enige onderneming of persoon wat hulle by enige kooptransaksie behulpsaam is. Die atmosfeer kan 'n nadelige uitwerking hê op die omset en uiteindelik op die netto wins.

4. Die arbeidsprobleme

A. Inleiding

-Ek het nog nooit 'n steek gewerk nie, dit was alles pure plesier.-
Thomas A. Edison.

In bg. gesegde steek daar baie waarheid, aangesien 'n verkoopsman 'n moeilike plig het om te vervul, omdat sy werksterrein die algemene publiek is. Die publiek is soms moeilike mense, en die verkoopsmanne moet altyd onthou dat die klant altyd gelyk het. In ander beroepe kry die mense alleen met hulle werk, waarin hulle hulle kan uitleef, te doen. Vir die verkoopsman is dit nie altyd moontlik nie. Volgens W. Martins, van Rembrandt-Koöperasie, is die pligte van die verkoopsman op te som volgens basiese reëls wat te alle tye sover moontlik toegepas moet word.

(1) Aandag. Die verkoopsman moet so gou moontlik aan die klant aandag skenk, net om die klant te laat voel dat hy nie onopgemerk is nie, aangesien sommige klante gou voel dat dit teen hulle as persoon gemik word.

(2) Inligting. Die inligtingsfaktor kan weer in twee verdeel word, nl.

(a) klante en

(b) produkte.

Hulle is in hoofstuk 6 bespreek.

B. Algemene oorsig van die arbeid

In die afgelope dekades het veranderinge t.o.v. byna alle aspekte in die menslike bestaan ingetree: op nywerheidsgebied, in ons onderwysstelsel, behuising, kleredrag, vrye tydsbesteding, diëet, vervoerwese, tegnologie en in die handel. In ons fabriekswese het outomatisasie op groot skaal ingetree, wat massaproduksie met behulp van 'n relatiewe klein arbeidskomplement moontlik maak. Ons opvoedkundiges maak alreeds op groot skaal gebruik van oudiovisuele hulpmiddels soos rolprentkameras, strookfilm, magnetiese band en skenk aandag aan die nuwerwetse begrippe van die geprogrammeerde onderrig en onderrigmasjiene. Baie van ons stedelike bevolking het die tradisionele woonhuis ontruim ten gunste van die arbeidsbesparende woonstel, en daar word reeds gepraat van die grootskaalse gebruik van houthuise, in 'n fabriek volgens vasgestelde planne vervaardig, sodat dit vinnig opgerig kan word. Voorafvervaardiging word ook op groot skaal toegepas vir die konstruksie van sake- en nywerheidsgeboue. Afgesien van die vinnige wisseling van modes het ons ook kennis gemaak met nuwe tekstiele soos nylon, orlon, dacron, trevera, terelien en ander kunsweefels. Deesdae stroom ons in ons duisendtalle na nuwe vermaaklikhede: die inryteater, die ysskaatsbaan. Ons huisvrouens gebruik kitskoffie en/-tee, koop klaargebakte tertvorms en wend talle reinigingsmiddels aan, elkeen waarvan volgens die reklame witter as wit was. Hulle koop graag in supermarkte, selfbedieningswinkels en diskontohuise. Die handel self het groot veranderinge ondergaan, wat in 'n mate selfs as 'n metamorfose of gedaante=

verwisseling bestempel kan word. Die eenman- of familie=saak word bedreig deur die kapitaalkragtige kettingwinkels, wat teen geweldige tempo uitbrei, steeds nie net in die stad nie maar ook op die platteland. By die nuwe tendense en veranderinge het daar ook 'n verandering in die arbeidsvraagstuk in die kleinhandel gekom. Waar die arbeid eers van swak gehalte was en die arbeiders baie, is die leuse nou minder arbeid maar beter kwaliteit werkers.

Dreesman (op. cit., bl. 109) sien die arbeidskragte hoofsaaklik in twee hoofgroepe, nl. verkoopsmanne en ambagverkoopsmanne. (Van lg. is 'n voorbeeld bakkers wat self die voedsel produseer en dit verder self verkoop.)

J. Trujillo, hoof van die National Cash Registers se Modern merchandising methods-sentrum in Ohio, waar duisende sakeleiers van dwarsoor die wêreld jaarliks lesings in moderne sakemetodes bywoon, het in April 1964 die volgende op die seminar gesê: -Baie van die eerste selfbedieningsdepartementele winkels in Amerika het misluk weens tweede=graadse personeel.- Volgens hom is die arbeid dus selfs in die selfbedieningswinkels van die uiterste belang. Die tyd van swak gehalte werknemers is dus besig om iets van die verlede te word. Die goeie werknemers sal beter salarisse vereis, anders is dié klas werker nie bekombaar nie. In Volkshandel van November 1963 bespreek H. Kerr die probleem van hoe klerklike koste verlaag kan word.

Klerklike werk moet met die uiterste spaarsaamheid uitgevoer word. Alle surpluskoste is net 'n ander naam vir 'n vermorsing. Die minimum werksverrigting moet gebruik word, duplisering en afskrywing deur transkripsie moet vermy word. Nie alleen neem die tik van afskrifte baie tyd in beslag nie,

maar dit is n bron van foute wat nasien vereis. Baie afskrifmaking kan uitgeskakel word deur die vorm so te ontwerp dat twee take gekombineer kan word. Verder gee Kerr die volgende aan die hand om klerklike koste te verlaag:

(1) Die maak van oorspronklike rekords.

Waar bestaande klerklike take ontleed word, moet die planne voordeliger rekords versamel en tipiese transaksies daarop inskryf. Hierdie inskrywings moet van vorm na vorm deurgevoer word om die gesonde rede vir die ontwerp van nuwe verbeterde oorspronklike rekords te voorsien.

(2) Kopiëring.

n Vluchtige oorsig van kopiëringmetodes is

- (a) deurslagpapier,
- (b) duplisering en
- (c) afrolmasjiene.

(3) Geldbesparing in die kantoor kan deur die volgende bewerkstellig word:

(a) Beheerverslae.

Standaardiseer die formaat van verslae deur middel van die vormkomitee.

Vormontwerp is n bepaalde tegniek wat n hoë mate van bekwaamheid verg en die moeite werd is om te bestudeer.

Rangskik die verslag so dat die noodsaaklike inligting waarna die uitvoerende beampte soek, dadelik beskikbaar is.

Posversending.

Standaardiseer koeverte. Moenie spesiale grootte of spesiale vensterkoeverte gebruik nie.

Dink altyd eers aan die koevert wat gebruik gaan word, alvorens die vorm ontwerp word, nie daarna nie.

(c) Die besparing op voorrade.

Probeer om n paar items in elke kategorie te standaardiseer. Daar bestaan werklik geen behoefte vir tien verskillende deurslagpapiere of lint nie. Bring dit af na een of twee handelsmerke. In plaas van ses verskillende soorte van loodhardheid van potlode, verminder dit na drie.

(d) Besuiniging op briewe.

Daar word werklik daagliks te veel en te duur briewe by die meeste kantore uitgestuur. Iemand het aan die hand van n sommetjie onlangs duidelik gemaak dat dit in sy saak voordeliger was om n telegram, met n paar flinke woorde te versend, as om n brief te stuur. So hoog was die koste van die korrespondensie-afdeling in die onderneming. Baie briewe wat aan n goedkoper werkkrag oorgelaat kan word, word deur hoog besoldigde personeel geskryf of gedikteer.

Kerr gee net wenke t.o.v. die klerklike werk. Die goeie verkoopsman is n hoog besoldigde persoon, daarom moet sy tyd ook aandag geniet. Alle peuselwerk, bv. regpak van laaie, ens., moet deur die juniorverkoopsmanne verrig word.

Uit die antwoorde op die vraelyste het dit geblyk dat die arbeidskoste ontleed word maar dat die opleidingsfunksie agterweë gelaat word as gevolg van die feit dat opleiding van die personeel nie as n kostebesparende faktor gesien word nie.

C. Die probleme van die verkoopsklerk

Die probleem van die verkoopsman of/-vrou geld nie

net van die R.S.A. nie. In die laat vyftigerjare het Joanne Woodward (-The saleswoman, - Pitman, London, 1960) in medewerking met navorsers van die Universiteite van Cambridge, Cardiff en Londen 'n studie onderneem om te bepaal watter probleme die vroulike verkoopsklerk in vier Britse distribusiehandelsake ondervind wat onderskeidelik 388, 450, 775 en 1,390 persone in diens gehad het. Die probleme het van persoon tot persoon en van die een handelsaak na die ander gewissel. Nogtans het sy ses gemeenskaplike probleemgebiede by al vier die ondernemings teëgekom:

- (1) Keuringsprosedures en opleidingsprogramme was nie voldoende op 'n sistematiese ontleding van die werklike dagtaak van die verkoopsklerk gebaseer nie en het die liggaamlike en sielkundige eise van die dagtaak oor die hoof gesien. Die opleidingskursusse het te veel klem gelê op die sisteem en roetine en te min op die voorbereiding van die werkster om die spanning, wat inherent is aan verkoopswese, die hoof te bied.
- (2) Die betrokke besture het min gedoen aan die ontwikkeling van die bestaande werkkragte om hulle as toesighouders op te lei.
- (3) Die kontras tussen die luukse van die vertoonlokale en die openbare geriewe van die betrokke sake en die armmoedigheid van die werksgeriewe, het by lg. 'n wrewel verwek. Hierdie kontras het die werksters die indruk gegee dat hulle deur die bestuur afgeskeep word.
- (4) Die klandisie het altyd gelyk. Hierdie houding in die distribusiehandel het gelei tot spanning tussen kollegas sowel as tussen werksters en toesighoudster. Vir lg.

is dit al moeilik om die klandisie in die gelyk te stel en terselfdertyd die goeie verhouding met die verkoopsklerk te behou.

(5) Die ewige driehoek. Bogenoemde was nie die enigste bron van spanning nie. Twee verdere spanningsbronne is geïsoleer, nl. status en eensaamheid. Wat status betref, was daar n groot mate van ambivalensie: enersyds het die verkoopsklerke die publiek kwalik geneem dat die status van die werk laag geag is (veral deur die sg. hoëlui), en andersyds het hulle besef dat sulke werk tog die beste is wat sonder bepaalde kwalifikasies bereik kan word.

n Verdere bron van ambivalensie was die paradoksale toestand dat iemand, wat aangetrokke is tot n werksrigting wat haar deurentyd met mense in aanraking sou bring, later agterkom dat hierdie kontak inderdaad oppervlakkig is en dat sy werklik n eensame figuur bly.

(6) n Verdere bron van spanning was die kommissiestelsel, aangesien dit kollega met kollega en departement met departement laat wedywer. Selfs merietebepalingsprosedures is met agterdog bejeën; oor die algemeen is die mening gehuldig dat juniors te laag besoldig word. Hierdie probleem van die Britse verkoopsklerk, mag ook in n mate in ons distribusiehandel van toepassing wees en word derhalwe genoem.

D. n Praktiese opleidingsprogram vir die verkoopspersoneel

Opleidingskole en/-sentra het gegroei uit die behoefte wat by die kleinhandelaars ontstaan het. Uit die antwoorde van die vraelyste het dit geblyk die grootste tekortkoming te wees wat die kleinhandelaars aanvoel. Schreuders beweer

(op. cit., bl. 166) -dat de Junior Kamer van Koophandel in het Nationale Ontwikkeling en Bestuursgenootschap in enkele grote centra van het land begonnen zijn met opleiding en voor verkopers en voor verkoopleiders-; en J.R. Dale sê (-The Clerk in industry, - Liverpool University Press, Liverpool, 1962, bl. 89): -It is thus not only for the trainee executive and the potential supervisor that a broader education is being sought.-
Personeel en bestuurders moet ook opgelei word.

In Volkshandel van November 1963 bepleit H.C. van Rensburg, Registrateur van Koöperasies (bl. 21,) -Beter opleiding en positiewe benadering van personeel.- Hy stel die vraag: -Hoeveel van ons verkoopsklerke besef die belangrikheid van die klant, dat die omset wat elkeen van die klerke daag=liks haal kardinaal is vir die welsyn van die onderneming; dat die klant voorsien moet word van dit wat hy seek; dat 'n diepgaande studie van voorrade gemaak moet word, beide van dit wat op sy rak is en dit wat nie daar is nie en tog in aanvraag is?- Hy voel dat die opleiding van die personeel van die bestuur se kant af moet kom en gekontroleer moet word. Die beheer moet positief wees, en 'n positiewe benadering van opleiding van die personeel en verkoops=metodes moet in elke onderneming bestaan.

Hy gee die volgende drie praktiese wenke aan die hand: -

(1) Neem jy, waar moontlik, jou werknemers in jou vertroue? Lig jy hulle in oor jou planne en laat jy hulle in nuwe verwikkelinge deel?

(2) Moedig jy hulle aan om hulle te verbeter deur die be=

skikbaarstelling van leesstof, opleidingskursusse ens.
oor die verkoopskuns en algemene sakemetodes?

(3) Het jy al ooit daaraan gedink om hulle een of twee
keer per jaar of selfs een keer per maand na jou huis te
nooi en hulle probleme daar aan te hoor?

Hierdie punte kan alleen tot beter samewerking met die
personeel lei. Met die gegewens as agtergrond sal dit
maklik wees om enige soort opleidingsprogram vir enige
onderneming saam te stel. In hierdie verband is dit
belangrik om voorsiening te maak vir minstens die volgende
drie elemente:

- (1) korrekte houding,
- (2) aanleer van vaardighede,
- (3) verwerwing van kennis.

(1) Korrekte houding

Iemand wat opleiding ondergaan, moet gelei word om die
korrekte houding aan te kweek t.o.v. kollegas, seniors
en werkgewer en teenoor die klante. Sake wat aandag
verdien, sluit die volgende in:

(a) Persoonlike voorkoms en kleredrag. As die persoon=
like voorkoms en kleredrag netjies is, sal dit n baie goeie
indruk op die klante maak, en hulle sal so iemand ook met
baie meer respek behandel as iemand anders wat n cnnet en
slegte voorkoms het.

(b) Optrede teenoor kollegas, seniors en werkgewers.
Optrede moet altyd onberispelik korrek wees, ongeag of dit
kollegas, seniors en werkgewer is. n Mens moet in jou
optrede altyd jouself bly en geensins laat beïnvloed deur
persone se rang of persone wat onder jou werk nie.

(c) Optrede teenoor klante. Veral belangrik is dit dat die kwekelinge besef dat hulle optrede klante kan aanmoedig om gereelde ondersteuners van die saak te word.

(d) Houding t.o.v. noodsaaklikheid om gedurig op hoogte te wees, bv. van nuwe produkte, nuwe aanbiedings, ens.

(e) Houding teenoor nie-blanke klante. Die houding teenoor nie-blanke klante moet reg wees. Moenie te vriendelik wees nie, want dit wek by hulle die gedagte dat jy hulle te na wil kom, en as jy te onvriendelik is sal hulle eenvoudig na 'n ander plek gaan.

(2) Die aanleer van vaardighede

As die kwekelinge die regte houding aanvaar het, kan hulle opleiding in verskillende vaardighede ontvang wat hulle in staat sal stel om uitblinkerverkoopsklerke te word.

P.W. Ivey en W. Horvath (-Successful salesmanship, 3rd edition,- Prentice Hall, New York, 1955, bl. 4) beweer:
-The first principle of salesmanship is:- Recognise the complete interrelationship among all steps in the selling process.-

Onder hierdie vaardighede tel die volgende:

(a) Die verkoopskuns in al sy fasette, insluitende die regte gebruik van verkoopsielkunde,

(b) die gebruik van die kasregisters,

(c) vinnige uitkeer van kleingeld,

(d) die hantering van verkoopsware, insluitende netjiese verpakking en uitstalling.

(e) Telefoongebruik. By 'n telefoongesprek is dit baie belangrik dat 'n goeie indruk gemaak word, aangesien die persoon die ander persoon nie kan sien nie en die persoon=

likheidsfaktor geheel en al deur die stem oorgedra word. Dit is dus baie belangrik dat die personeel geleer word om hulle stem so te laat klink dat dit n sekere mate van warmte bevat.

(f) Hantering van die moeilike klant, klagtes en omruiling. Hier is een van die teer punte sover dit die klante betref, en die personeel moet leer hoe om met moeilike klante te werk en klagtes te behandel en omruiling te hanteer. Hierdie afdeling van die werk kan, as dit reg geskied, n groot aanwinst vir die onderneming wees, en dit hang alleen van die verkoops personeel af of hulle dit reg hanteer of nie.

(3) Die verwerwing van kennis

Waar die aankweek van korrekte houdings die aanleer van vaardigheid voorafgaan, is daar n gedurige wisselwerking tussen die aanleer van vaardighede en die verwerwing van kennis. Waar die verkoopskuns byvoorbeeld bepaald n vaardigheid is, berus dit egter in n groot mate op die intieme kennis van die verkoopsware. Hoewel die verwerwing van kennis as n aparte hoof hier aangedui word, moet die vaardigheds-/en kennisaspekte van opleiding deurentyd mekaar afwissel en aanvul. Die kwekeling moet kennis verwerf op n aantal gebiede wat die volgende insluit:

- (a) Die geskiedenis en organisasie van die firma,
- (b) reëls en voorskrifte van die firma,
- (c) personeelvoorregte,
- (d) rekeningkundige sisteme,
- (e) kredietbeheer,
- (f) kennis van verkoopsware,
- (g) omruilings en terugbetalings,
- (h) algemene beleide van die firma.

Twee pamflette wat nugtere leiding in verband met die opleiding van verkoopsklerke bied, is die van Janet Marcham (-Retail staff training,- Industrial Welfare Society, London, 1956) en Elsie Herzberg (-Some principles of training applied to the retail trade,- Institute of personnel management, London, 1955).

E. Gevolgtrekking

B. van Deventer sê (-Die ekonomiese aanwending van arbeidskragte, met spesiale verwysing na die goudmynbedryf in S.A.,- Potchefstroom, 1949, bl. 10): -Myns insiens is daar vier noodsaaklike stappe wat gedoen sal moet word om die arbeid ekonomies aan te wend, naamlik:

- (a) die wetenskaplike keuring van alle werkers;
- (b) die wetenskaplike opleiding van alle gekeurde werkers;
- (c) die reëling van die voorwaardes en omstandighede waaronder gewerk moet word, en
- (d) die aankweek van die regte gesindheid by die werkers om n produktiewer lewe te lei. Dit kan ook roepingsbewustheid genoem word.-

Ander areas waar personeelopleiding van hulp kan wees is die diensdepartement, m.a.w. die opleiding van afleweringspersoneel,

toesighouers en

die beplanningsafdeling vir toekomstige uitbreiding.

Net soos by die vorige aspekte moet hier werkspesifikasies wees vir elke werk voor enige opleidingsprogram voorberei kan word. Twee boeke wat goeie informasie oor toesighouding

opleiding en beplanning bevat, is J.R. Armstrong (-Supervisory training, - Institute of personnel management, London, 1961) en J.W. Riegel (-Executive development, - University Michigan, Ann Arbor, 1952.). n Goeie diktaat hieroor is ook die van J.V. Böhr (-Management training, - Executive development, 1963).

As die verskillende werke geklassifiseer is, moet die opleidingsprogram saamgestel word, moet daar ook n rooster beplan word wat in terme van tyd en personeel prakties toepaslik is. Die onderrig sal plaasvind voordat of nadat die publiek die saak besoek of gedurende die gewone winkelure. In n groot mate sal hierdie faktor afhang van die getal werknemers. Hoe groter die getal werknemers, hoe geredeliker kan die opleiding tydens gewone winkelure plaasvind. Die grootte van die personeel sal ook bepaal of die opleiding deur n spesiale opleidingspersoneel of deur ander diensdoende personeel behartig sal word. Maar selfs waar die grootte van die personeel die aanstelling van n opleidingspersoneel regverdig, is dit gebiedend noodsaaklik dat die opleidingspersoneel in baie noue voeling met die diensdoende personeel bly en in n ruime mate van hulle deskundigheid gebruik maak. Die opleidingsbeampte is n spesialis op die gebied van opleiding en is nie noodwendig in besit van alle vaardighede nie. Hy kan met vrug gebruik maak van al die bestaande vaardighede van die personeel, bv. iemand wat n modelverkoopsman is, of n uithaler by die gebruik van die telefoon, kan by die opleidingsprogram betrek word. Op hierdie wyse word die opleidingsprogram n integrerende deel van die onderneming en nie net n aanplaksel nie. In die

kleiner onderneming sal die bestuurder of eienaar vanselfsprekend 'n groot rol by die opleiding moet speel om sy kennis, entoesiasme en vaardighede aan sy personeel oor te dra. Maar selfs in die grootste onderneming is dit raadsaam dat die uitvoerende beamptes ook deel moet hê aan die opleidingsprogram, enersyds omdat dit die moreel van die kwekelinge versterk wanneer hulle self sien hoe die bestuur aktief in hulle opleiding belang stel, en andersyds omdat dit gewoonlik juis die uitvoerende beamptes is wat reeds deur hulle vaardighede, kennis en entoesiasme vooruitgekom het en toegerus is vir die opleiding van ander personeel. Studie is 'n aktiewe of dinamiese proses, en die leerling wat verveeld word en wat nie resultate kan sien nie, sal nie veel inneem nie. Andersyds sal die tegnieke wat interessant is wat die waardering van die leerling het of wat hom dadelik lig sal laat sien, in die praktyk goeie resultate lewer. Formele lesings moet kort en interessant wees en moet die leerling se belangstelling aktief behou en sodoende sy samewerking verkry. Demonstrasies is beter as lesings, en die aktiewe samewerking van die leerling sal goeie resultate lewer. Rolverdeling sal stimulerend inwerk op die leerproses, veral wanneer die rolle omgekeer word, soos bv. waar die leerling die rol speel van die verkoopsman en die leermeester die van die klant. Ander hulpmiddels wat 'n geweldig goeie invloed op die leerproses het, is 'n bandopname wat die leerling presies kan aantoon waar hy foute gemaak het, sodat hy dit self kan insien. Sulke hulpmiddels is verder vertoonkaste, kaarte, foto's, films en skyfies van die bespreekte onderwerp. Al hierdie metodes is daarop uit om op die maklikste manier die leerling die gegewens vir verdere verwerking te laat inneem.

5. Die voordele verbonde aan n wetenskaplike opleidings=
program

Om die waarde van n opleidingsprogram in te sien moet ons in gedagte hou dat enige onderneming eintlik n gesamentlike onderneming tussen werker en werkgewer is. Hoe beter die opleiding en gevolglike insig in en begrip van die aard van die onderneming, hoe intelligenter en doeltreffender sal die samewerking tussen werker en werkgewer wees. Onder= vinding het reeds bewys hoe belangrik n beter kennis van die onderneming as geheel is in verband met sake soos gesamentlike produksiekomitee en industriële rade in lande soos die V.S.A., Engeland en ook in Suid-Afrika. As n mens maar net die onderwys in sy daaglikse lewe in oën= skou neem, is dit nie nodig vir die kind om soveel jare op die skoolbanke te verkwis nie. Tog word daar vandag nog in baie ondernemings van persone wat tot die bedryfslewe wil toetree, verwag om self die nodige aanpassing te maak en die nodige bedrewenheid op te doen. As dit erken word dat die skoolopvoeding van blywende waarde vir leerling is, is dit tog redelik dat ons dieselfde gunstige resultate van enige wetenskaplike nywerheidsopleidingskema kan verwag. Die vernaamste voordele verbonde aan wetenskaplike opleidings= program kan in die volgende vier punte saamgevat word.

- A. Die verkorting van die opleidingsperiode,
- B. die geldelike voordeel,
- C. die sielkundige voordele en
- D. die algemene voordeel.

A. Die verkorting van die opleidingsperiode

n Wetenskaplike opleidingskema sal meebring dat die opleidingstydperk aansienlik verkort word. Dit word meegebring vir sowel die werkgewer as die leerling. Laasgenoemde word gouer bekwaam gemaak vir sy taak, sodat sy opleiding per maand of per uur sal toeneem en hy ook gouer n hoër salaris sal kan ontvang. Vir die werkgewer beteken korter opleidingsperiodes dat minder werk van n swak gehalte gelewer word en minder tydverkwisting gedurende die verkoopsproses sal plaasvind.

B. Die geldelike voordele

Die geldelike voordele vir die bestuur verbonde aan n beter opleidingskema is deur H.K. Morgan (-Industrial training and testing, - McGraw Hill, New York, 1945) op n oortuigende wyse in die onderstaande gegewens aan die lig gebring.

Voordat n wetenskaplike opleidingskema in n bepaalde onderneming toegepas is, was die koste verbonde aan die aanpassing van die nuwe werker soos volg:

Verlore tyd van opsigter	-	18	dollar,
verlore tyd van nuweling	-	19	dollar,
materiaal verkwis bo die normale	-	15	dollar,
oponthoud van medewerkers	-	20	dollar;
totale koste per werker	-	72	dollar.

Na n wetenskaplike opleidingskema in werking gestel is, was die koste verbonde aan die opleiding en aanpassing van die nuwe werkers soos volg:

Opleidingskoste per werker:

Salaris terwyl in opleidingskool	-	18	dollar,
direkte opleidingskoste	-	6	dollar,
koste verbonde aan toesig deur instrukteur	-	18	dollar;
totale opleidingskoste	-	42	dollar.

Aanpassingskoste per werker:

Verlore tyd van opsigter	-	5	dollar,
verlore tyd van nuweling	-	9	dollar,
materiaalverkwisting bo normaal	-	5	dollar,
oponthoud van medewerkers	-	11	dollar,
aanpassingskoste	-	30	dollar;
totale opleidingskoste plus aanpassingskoste	-	72	dollar.

Onder laasgenoemde omstandighede sien ons dat die totale onkoste verbonde aan die indiensneming van n nuwe werker nog maar dieselfde as voorheen is. Ons merk egter ook op dat daar nou by die toepassing van die wetenskaplike opleidingskema n 75%-afname in materiaalverkwisting is en 45%-afname in die oponthoud van medewerkers en vermindering van verlore tyd van beide die opsigter en die nuwe werker van 72% en 53% respektiewelik. Afgesien van die merkwaardige besparing is daar ook gevind dat die opgeleide werkers langer by n bepaalde onderneming in diens gebly het, nl. 4 jaar in plaas van 2 jaar soos voorheen. Dit beteken dat die indiensnemingskoste per werker per jaar van 24 dollar na 18 dollar verminder het.

Hierdie bogenoemde voorbeeld is uit die industrie geneem maar kom baie ooreen met die van die kleinhandel. In die

kleinhandel werk die proses egter andersom, want junior klerke wat geen opleiding ontvang het nie, gaan minder artikels verkoop oor dieselfde periode, maar hulle gaan as afskrikmiddel dien vir die klante wat na die onderneming kom, en daarom is sy uitgawe geweldig meer as die van n beginner in die industrie. Hierdie tipe junior klerke kan enige onderneming permanente skade berokken.

C. Die sielkundige voordele

Afgesien van die geldelike voordele verbonde aan n wetenskaplike opleidingsprogram is daar nog die sielkundige voordele. Die nuweling wat n behoorlike opleiding ontvang het, sal meer in sy werk belang stel en sal ook nie so gou verveeld raak soos die onopgeleide werker nie. Verder sal die goed beplande opleidingstelsel baie help om die werker se vrees vir foute uit te skakel, en dit bevorder weer die selfvertroue wat op kennis berus. Die opgeleide werker sal ook meer in die onderneming as geheel belangstel en meer lojaliteit aan die dag lê as die onopgeleide werker. Dit alles sal nie slegs tot voordeel van die onderneming strek nie maar ook van die werker.

Niemand hou daarvan om verveeld te wees nie, en geen voordeel en selfontwikkeling kan uit n onverskillige houding teenoor enige werk of leerproses voortvloei nie. Die individu wat egter uit belangstelling leer en bewus is dat hy kennis opdoen en vaardigheid aanleer, voel tevrede, omdat sy vermoë om meer te verdien, sy bekwaamheid as werker, sy selfrespek en sy selfvertroue toeneem. Uit die standpunt van die bestuur is die voordeel verbonde aan n georganiseerde opleidingskema drieledig, nl. dit verhoog die algemene

standaard van die bedrewenheid en opbrengs van die werker; dit bevorder die hoogs moontlike mate van tevredenheid onder die werkers, en dit skep die geleentheid vir alle werkers om vir hergradering en bevordering te kwalifiseer.

D. Algemene voordele

Afgesien van bogenoemde voordele verbonde aan 'n wetenskaplike opleidingsprogram, word die mening gehuldig dat die voordele in elke opsig van die onderneming se bedrywighele gevoel sal word. Die voordele sal nie altyd onmiddellik na die beëindiging van die formele opleiding waarneembaar wees nie, maar die meer subtiele uitwerking, as gevolg van die verandering in die houding van die werkers, hulle motiewe en toename in belangstelling, mag eers na maande opgemerk word. 'n Samevatting van verslae oor opleidingsprogramme dui aan dat die opleiding van werkers een of meer van die volgende algemene voordele meebring:

Toename van tevredenheid by werkers met hulle werkstoestande;
'n hoër peil van die moreel, 'n toename in belangstelling;
vermindering in afwesigheid weens siekte, minder ongelukke;
'n toename in die opbrengs per persoon, minder skommeling in die opbrengs van die individuele werkers en 'n afname van die arbeidsomset.

6. Algemene sake t.o.v. die werknemers

Die volgende sake is moeilik aangesien dit regstreeks op die individuele werker betrekking het. Daarom moet van die meeste van die sake alleen kennis geneem word sonder om in te meng tensy die bestuur om hulp gevra word. In 'n groot

onderneming word die meeste van die aspekte deur 'n gekwalifiseerde sielkundige of personeelbeampte behartig. As die onderneming te klein is vir 'n sielkundige, moet die personeelbeampte sy pligte oorneem want dit sal help om die gesindheid in die onderneming reg te maak. As dit nie reg is nie, kan die atmosfeer deur die klant aan gevoel word, en dit sal die omset benadeel.

A. Personeelvergaderings

Van hierdie metode moet gebruik gemaak word om die volgende sake aan die werknemers bekend te stel:

- (1) Algemene beleidsake,
- (2) nuwe idees,
- (3) verkoopsunte,
- (4) verkoopsopleiding,
- (5) klagtes.

Dit is verkieslik dat die klagtes elk individueel behandel word en gekry word deur middel van bv. 'n voorstelkassie of persoonlike kontak met die personeelbeampte.

- (6) Bekendstelling van prysweners ens.

Op 'n personeelvergadering moet die bestuur in voeling bly met die werknemers om deur middel hiervan die goeie gesindheid van die werknemers te wen.

B. Fasiliteite skep

Die onderneming moet vertroue skep by die werknemers.

Hulle moet uit feite kan sien dat die onderneming vir hulle 'n toekoms bied.

- (1) Mediese skema.

Die onderneming moet dit moontlik maak dat elk van die

werknemers aan n mediese skema behoort, sodat hulle weet dat wanneer daar siekte by die huis ontstaan, hulle beskerm is.

(2) Pensioen.

Enige onderneming moet oor n pensioenskema beskik. Enig= iemand werk om op die ouderdom van 60 jaar te kan aftree. Sonder n pensioen is dit onmoontlik; die statistiek het bewys dat 8% van alle werkende persone selfonderhoudend is as hulle by die aftreeleef tyd kom. Daarom moet die groot onderneming sy eie stelsel besit of soos die klein onder= neming sy werknemers aan n pensioenskema laat behoort waarin die hele gesin gedek word, selfs by die vroeë afsterwe van die werknemer. So n pensioenskema moet vir die volgende voorsiening maak:

(a) Onafhanklikheid by aftrede.

Indien n werknemer aftree, moet hy gewaarborgde lewenslange pensioen ontvang wat hom in staat sal stel om by aftrede dieselfde lewenstandaard as voor aftrede te handhaaf.

(b) Dekking voor aftrede en versorging en onafhanklikheid van gesin by dood.

So n skema moet vir die weduwee n lewenslange pensioen waarborg waarmee sy die nodige opvoeding aan die kinders kan gee en n goeie bestaan kan maak.

(c) Voorsiening vir ongeskiktheid.

Indien iemand as gevolg van ongeluk of siekte ongeskik raak om sy werk te doen, moet die skema hom n onmiddellike in= komste besorg, lewenslank of totdat hy weer geskik is.

(d) Voorsiening teen verlies indien die werknemer die diens sou verlaat of die skema wil staak.

Hier moet die skema waarborg dat hy nie sy bydrae sal ver=

loor nie maar wel met rente sal terugkry. Alle bydraes tot so 'n skema moet die werknemer vir inkomstedoeleindes van sy belasbare inkomste kan aftrek.

C. Definitiewe skale van vergoeding en aanmoediging

Die werknemers moet presies weet wat van hulle verwag word en ook wat die vergoeding daarvoor sal wees. Elke werknemer, veral die mans, wil weet wat die toekomstige verhoging is, m.a.w. die minimum verhoging per jaar.

Met die gegewens sal die werknemers tevrede wees, maar die onderneming moet ook van aanmoedigingsmetodes gebruik maak met spesiale bonusse teen Kersfees, ens. Die aansporing sal daartoe lei dat die persone hulle bes vir die onderneming sal doen. Nuwe aanstellings en posverhogings moet slegs volgens meriete geskied, anders verloor die werknemers hulle vertroue in die bestuur. Die meriete waarvolgens die posverhogings geskied, moet basies aan die personeel bekend wees, sodat hulle kan sien dat die bestuur nie na willekeur 'n posverhoging aanbied nie, anders sal dit lei tot naywer en lae werkspotensiaal.

7. Die pligte van die individuele verkoopsman

Die individuele verkoopspersoon het ook sekere basiese verkoopstegnieke wat hy ten tye van die verkoopsproses moet nastreef. Dit is die volgende:

A. Ken jou maniere

Van al die kennis wat iemand kan aanleer, is die vermoë om met ander goeie verhoudings te hê, d.w.s. om hulle te kan verstaan, om met hulle oor die weg te kom, om hulle

te kan beïnvloed, ongetwyfeld die waardevolste. Daarom moet onthou word dat mense hoofsaaklik in hulleself belang stel en dat iemand anders honderd maal meer belang stel in homself as in jou. Vergeet van ek, my, ons ens. In plaas daarvan gebruik „u“, die kragtigste woord wat ooit uitgespreek is. Glimlag vir die klant wanneer julle mekaar ontmoet. Dit is maklik om die krag en goeie uitwerking van jou glimlag te onderskat. As die klant die winkel binnekom en hy kyk dadelik na goedere, dan word dit voorgestel dat die verkoopsman n interessante opmerking maak oor dit waarna die klant kyk. As dit weens die omstandighede nie moontlik is nie, dan is dit die beste dat die verkoopsman die sosiale benadering gebruik, soos „Goeie môre; Goeie middag“ ens., of die diensbenadering: „Kan ek help? Is u al geholpe?“ ens. Dit is belangrik dat as n klant bedien word en n ander klant op die toneel verskyn om bedien te word, die wagtende klant onmiddellik erken moet word, alhoewel dit nie moontlik is om hom dadelik te bedien nie. Erkenning moet binne 10 sekondes geskied, anders word die wagtende klant ongeduldig. As dit moontlik is, gee die wagtende klant n katalogus of n artikel om deur te kyk.

Die verkoopsman se plig sal van onderneming tot onderneming wissel. Elke onderneming het sy eie interne stelsel en ook eksterne beleide. Hierdie stelsels en beleide verander die verkoopsman se pligte aansienlik, bv. die verkoopsdame by n modewinkel en die opsigster by die damesafdeling van n kettingwinkel. Die klant verwag by die modewinkel n modieuse dame om leiding en wenke te kan gee, terwyl hy by die kettingwinkel miskien n klein bietjie algemene advies verwag. Dit kan per telefoon, brief of persoonlike diens gedoen word. Die persoon of persone moet

te alle tye hulpvaardig en hoflik wees (selfs al is die klant neerhalend). Hierdie houding moet ook nagekom word as n persoon goedere terugbring, want hier is n klant se groot toets van die diens wat die firma t.o.v. verkoop en goedere teruggestuur lewer, m.a.w. verkoopretoere. Om die klant van hulp en advies te dien moet die verkoper genoegsame kennis besit van die produkte t.o.v. prys, nut, kleure, groottes en kwaliteite. Die pligte van die verkoper het verander vanaf die "high pressure"-verkoopsman tot die adviserende verkoopsman. T. Mahoney en R. Hession (-Public relations for retailers, - MacMillan, New York, 1949) skets sekere sielkundige vrae wat nie gevra behoort te word nie, bv. „Is een van u voete groter as die ander een?" Die korrekte vraag is: „Is een van u voete kleiner as die ander een?" Hulle gee n klomp van hierdie tipe „moenies en moete." Hierdie tipe vrae en feite is die onderliggende kuns van n goeie en dinamiese verkoopsman.

B. Meer verkope met regte benadering

Daar moet gepoog word om die hoogste omset uit elke verkoopstransaksie te verkry, maar dit moet nie die klant finansieel ooreis nie.

(1) Moenie die klant vra hoeveel hy wil betaal nie; dit is onraadsaam, want dit laat die klem op geld val, en mens moet op waarde nadruk lê.

(2) Om mee te begin moet jy handelware van middelslagprys aan die klant vertoon. Dit plaas jou in die geleentheid om af te kom of om of te gaan.

(3) Luister aandagtig en wag dan vir die klant se reaksie.

(4) Verhoog die omset deur altyd die duurder artikels te vertoon.

C. Wys watter voorraad tot beskikking is

Die vertoon van beter gehalte artikels word gewoonlik deur groot verkope gevolg, alhoewel die klant nie noodwendig die heel beste artikels koop nie.

D. Gebruik suggestie

1. Verhoog jou omset deur suggestie te gebruik.

Die klant se aandag moet op n spesiale item of n winskoop gevestig word.

2. Sonder uitsondering moet elke item volgens sy eie meriete verkoop word - nie deur ander items te verkleineer of daaraan afbreuk te doen nie. Dit moet ook nie ten koste van n ander item verhoog word nie.

E. Besleg die transaksie

Die kritieke oomblik is die voltooiing van die verkoops-oomblik. Hier volg etlike reëls wat help om verkope te voltrek:

(1) Smee die yster terwyl dit nog warm is. Dit beteken dat jy by die klant gedurende die kritieke oomblik moet bly. Daar is n presiese tyd vir die voltooiing van verkoop. Sorg dat jy op daardie oomblik teenwoordig is. Die beslissende moment - wanneer die oestyd aanbreek - is beswaarlik die tyd om afwesig te wees.

(2) Gee jou klant redes om te koop. Verduidelik aan die klant in hoeverre die produk hom sal bevoordeel - gebruik die genot-, gemak-, winsvoordeel-, trotsmetode. Lê weer nadruk op die produk se eienskappe wat die klant aantreklik sal vind, wat in sy behoeftes voorsien.

- (a) Maak gebruik van etikette om jou verkoospunte te staaf.
- (b) Maak gebruik van toetse en illustrasie om te verkoop.
- (3) Jy moet nooit n klant tussen verskillende artikels laat kies nie. Jy moet nooit die klant in die geleentheid stel om te kies of hy die artikels sal neem of nie.

F. Voortdurende produktebevordering noodsaaklik

Aanbiedings is n belangrike wapen in die hande van n deskundige operateur. Daar is altyd oorgenoeg geleentheid om n aanbieding rondom n plaaslike geleentheid te bou.

n Goeie operateur is nie bang om selfs gedurende besige tye aanbiedings aan te bied nie. Elke gebeurtenis in die daaglikse lewe van die klant moet ten volle benut word om voorraad dramatiese aan te bied. Klante is dikwels meer beïndruk deur die dramatiese aanbiedings van promosies as die prysfaktor, waarvan ook gebruik gemaak word.

Aanbiedings kan gehou word tydens gebeurtenisse soos die destydse geldomskakeling, reënseisoen, vakasiebeplanning, terug-na-skool, plaaslike landboutentoonstellings, seisoenswisseling en voorraadopnames. Selfs terugslae soos huis-inbrake, brand en oorstromings in n winkel kan positief in verkoopsaanbiedings omgeskakel word.

G. Lees die tekens

Hou die aankooptekens dop. n Mens moet altyd noukeurig

luister na sulke opmerkings soos „Hoe lank sal ek moet betaal?" of: „Hoeveel sal ek moet deponeer?" Daar moet gelet word op tekens dat die klant gewillig is om te koop, soos n effense knik van die kop, opsyplasing van een artikel uit die verskeidenheid, ens. Wanneer sulke tekens bespeur word moet die koop dadelik gefinaliseer word - stel n bykomende vraag, bv.: „Sal ek dit in geskenkpapier toedraai?" ens. Moenie die verkoopsprosedure oordryf nie. As n mens reeds in die gunstige posisie verkeer, moet jy nie deur te veel te gesels jou vooruitsigte verbrou nie. Sodra die koop beklank is, moet die verkoopsman nie volhard om daarom te praat nie. Hy kan natuurlik instruksies verduidelik en leiding gee, maar dis al. Die klant moet nie verdere aankoopsredes gegee word nie, want hy het reeds gekoop.

H. Administratiewe pligte

Nadat n artikel verkoop is, moet die volgende drie pligte aandag geniet:

(1) Die hantering van geld. By die hantering van geld moet enigiemand versigtig wees, of dit die kassier of die verkoopsklerk is. Alle klante is nie eerlik nie, en n misverstand kan die onderneming geweldig skade berokken. Die personeel moet n vaste prosedure geleer word om so veel moontlik die risiko by die hantering van geld uit te skakel. By kontantverkope kan geld maklik deur die personeel verduister word. As hier egter n vaste stelsel is, sal dit die kanse vir verduistering verminder. Dit is die moeilikste aspek om te kontroleer sonder om die personeel

se eer en gevoelens na te kom.

(2) Die rekeningkundige sisteem. Die verkoopspersoneel moet in n noue kontak met die rekeningkundige sisteem gebring word, want dit hang geweldig baie van die personeel af of die stelsel sal slaag. Die verkoopspersoneel het die volgende pligte: die uitskryf van die fakture en vasstel of die gegewens korrek is en of die persoon wel n rekening by die firma het. Daar moet nagegaan word of die persoon kredietwaardig is t.o.v. die hoeveelheid goedere wat hy aankoop. Die transaksies moet na die debiteure se individuele rekening gepos word. Hulle moet die voorraadkaarte hou en sorg dat hulle tot op datum korrek is. Van alle uitsonderings of spesiale aanvrae moet aantekeninge gemaak word. Goedere wat op sig geneem is, moet hulle kontroleer om te sorg dat die op sig-bestellings laat haal word en die goedere by ontvangs geïnspekteer word.

(3) Algemene pligte. Enige kleinhandelsorganisasie het sekere pligte wat deur die personeel vervul moet word, bv. afstof, wegpak en merk van voorraad, hou van fisiese inventarisse, skoonmaak en skoonhou van ameublement. In n kleinhandelsorganisasie sal een persoon nog die vensterversiering asook uitstalling en uitpak moet doen. Hoe groter die onderneming egter is, hoe meer gespesialiseerd word hierdie bogenoemde dienste. Met verdere uitbreiding kan elk van hierdie poste in afdelings ingedeel word, met behoorlike toesighoudende personeel. Te alle tye egter moet die verband tussen verantwoordelikhede en pligte van die personeel duidelik wees. Al die bogenoemde pligte van die verkoopsklerk is t.o.v. die hele onderneming en klante. Alleen die goeie en pligsgetroue personeel

kan aan hierdie vereistes voldoen.

I. Gevolgtrekking

Menslike arbeid het meer aspekte as net die werksfaktor en besoldiging daarvan. Elke individu verskil van n ander. Kimball Young (-Personality and problems of adjustment,- Routledge and Kegan Paul Ltd., London, 1959, bl. 5) definieer persoonlikheid soos volg: -Personality may be defined as the more or less organized body of ideas, attitudes, traits, values, and responses (habits) which an individual has built into rôles and statuses, for dealing with others and with himself. The source of these rôles and statuses, with their supporting ideas, attitudes, traits and habits, is his differential participation in various groups and their culture patterns.- Persone moet individualisties benader word en alleen as n bestuurder of personeelbestuurder, na gelang die groter van die onderneming, die werknemers ken en verstaan, kan die hoogste produksiekapasiteit van hulle verkry word. Om verkope te verhoog word advertensiekoste ens. aangegaan. In Europa en die Republiek van Suid-Afrika het die idee op klein skaal begin posvat om koste aan te gaan om die werknemers te leer ken en sodoende arbeidskoste te verlaag ten opsigte van die norm of standaard wat aan hulle gestel word.

Uit die antwoorde op vraelyste het dit duidelik geblyk dat almal bewus is van die stygende arbeidskoste maar dat dit aanvaar word as n faktor wat glad nie verander kan word nie. Tweedens huldig die meeste bestuurders die mening dat die jongmense wat in sy diens is, eenvoudig nie opgelei

kan word nie. Albei bogenoemde stellings is onwaar. As arbeid produktiewer en deur beplanning en opleiding geskied, sal die totale arbeidskoste ten opsigte van omset verlaag kan word. Die probleem is egter dat die meeste van die gewone kleinhandelaars nie die probleem insien nie en die fout by die personeel seek en nie die hand in eie boesem wil steek nie.

HOOFSTUK 8.

DIE VERWANTSKAP TUSSEN REKENINGKUNDE EN KOSTEBEREKENING, MET SPESIALE VERWYSING NA DIE KLEINHANDEL

1. Inleiding

Rekeningkunde en kosteberekening is twee vakgebiede wat in dieselfde sfeer lê. Dit is nou van essensiële belang dat die historiese ontstaan bespreek word om sodoende 'n geheelbeeld van die twee te kan verkry, veral t.o.v. die kleinhandel, die veld wat nou ondersoek word.

2. Geskiedkundige oorsig van rekeningkunde en kosteberekening

A. Rekeningkunde

Die rekeningkunde se geskiedenis is weens gebrek aan gegewens nie al te duidelik nie, en daarom is dit moeilik om 'n outentieke geskiedkundige agtergrond te skep.

'n Franse priester, L. Paciolo, word beskou as die vader van rekeningkunde. Sy -Summa-, wat in 1494 verskyn het, was die eerste werk hieroor wat die lig gesien het en wat die eerste stap van rekeningkunde op die voorgrond gebring het, alhoewel die inhoud meestal oor algebra gegaan het. Die traktaat se opskrif was -De computis et scripturis.-

Daarna het hy en Da Vinci saam 'n boek geskryf, nl. -Divina proportionē.- Dit was 'n rekeningkundige boek waarin die dubbele inskrywing slegs gemeld is. (Vgl. Sorgdrager, -Die teoretiese aspek van materiaalbeheer,- Ajax-Pers, Potchefstroom, 1956.)

Later is die beginsel na ander dele van Europa oorgedra, o.a. Frankryk, Duitsland en Nederland, na gelang die handel uitgebrei het. Dit word hier onder kortliks beskryf.

Alhoewel Paciola as die vader van rekeningkunde beskou word, was daar in 1339 'n handelaar, nl. Frans Bonis van Montauban, wat vir die munisipaliteit van Genio 'n dubbele inskrywingsstelsel ontwerp het wat in 1340 in werking getree het. In 1518 het Grammatus of Schrieber 'n boek in Duits geskryf wat oor algebra en boekhou handel.

Ook Contor is een van die beginners. Na hom het skrywers soos J. Gordon boeke geskryf wat algebra en rekeningkunde verbind het. Volgens Brown het omtrent 150 persone tot ongeveer die jaar 1800 oor die onderwerp geskryf.

Een wat hier uitgemunt het, is Savory, wat in 1763 die Franse kode, nl. die -Code Savory,- ingestel het.

C. Hutton, R. Hamilton, A. de Morgan en A. Cayley is almal skrywers wat werk bo die gemiddeld gelewer het. Lg. se boek was -The principles of double entry bookkeeping.-

In die veertiende eeu in Italië maak mev. F.J. de Roover in haar studie oor finansiële verslae van 'n Antwerpe drukker, C. Plantijn, melding. Haar man, R. de Roover, gee weer 'n uiteensetting van 'n wolonderneming van 'n -Medici family in Florence- in die 16de eeu. Die onderneming was Raffaello di Francesco de Medici & Co., wat in 1531 bestaan het. Paciolo e.a. het nie hulle aandag op die boekhou= tegniek gevestig nie.

So het die rekeningkunde dus al hoe meer ontwikkel tot die moderne boekhousistees. Die bogenoemdes was die grondleggers van rekeningkunde.

B. Kosteberekening

R. de Roover wys daarop dat by die wolonderneming al in mindere mate begin is met kosteberekening, wat in die rekeningkundige stelsel geïntegreer was. Daarna het Plantijn ook verskillende "job"-kaarte van sy werk gehou, en dit het dus 'n kostebasis gehad. In die volgende twee eeue is daar nie bewys van veel vooruitgang nie, alhoewel dit blyk dat vordering gemaak is, want in Engeland het J. Dodson in 1750 'n byna volledige stelsel van kosteberekening vir 'n skoenfabriek uitgewerk (batch costing). Hy het ook aanbeveel dat verskillende boeke vir verskillende transaksies gebruik word.

In 1777 beskryf Wardhaugh Tompson 'n nuwe stelsel, nl. die begin van proseskosse. Robert Hamilton beveel in sy boek -Introduction to merchandise- hulpboeke aan asook dat 'n voorraadboek aangehou moet word (d.w.s. die begin van voorraadbeheer). Die boeke moet ook ontledingskolomme hê. Verdere werke begin hulle verskyning maak soos bv.

<u>F.W. Cronhelm:</u>	<u>-Double entry by single-</u> (Engeland);
<u>Anselme Payen:</u>	Sy boek verskyn in 1817 (Frankryk);
<u>Godard:</u>	Sy boek verskyn in 1827 (Frankryk);
<u>Louis Mézières:</u>	<u>-Industrial and manufacturing accounts,</u> + 1857.

Laasgenoemde gee aanleiding tot die moderne taakkoste. In 1862 het 5 heruitgawes van sy boek verskyn. Hy skryf ook nog -Work excecuted.-

Die kosterenaissance het in die laaste drie dekades van die 19de eeu aangebreek. Tussen 1880 en 1890 het baie skrywers na vore getree, en daarna het dit so belangrik geword dat dit net so essensieel geword het as rekeningkunde vir produktiewe en ander ondernemings. Daar is omtrent net kleinhandelaars en veral eenmansake wat nie 'n definitiewe kostesisteen het nie, omdat hulle òf te klein òf te oningelig is oor die saak.

Hier sal onthou moet word dat rekeningkunde eers ontstaan het en dat kosteberekening daaruit voortgevloei het, soos aangewys deur De Roovers. Min of meer in dieselfde tyd het daar 'n splitsing gekom, en hulle het verder selfstandig ontwikkel. Nieu samewerking tussen die twee moes egter behou word. In die praktyk tree hulle dus as een op, d.w.s. saam bepaal hulle deur verwantskapsrekeninge die netto wins of verlies van 'n onderneming.

C. Die ontwikkelingsproses

Nadat mense meer belang begin stel het in kosteberekening deur middel van kostekontrole en omdat gewone rekeninge nie meer genoegsame gegewens verstrek het nie, het kosteberekening ontstaan. Nou het rekeningkunde en kosteberekening, wat heeltemal apart van mekaar ontwikkel het, elk dieselfde totale inligting gegee.

Daar is aangeneem dat die kostedepartement die koste van produkte, bokoste of koste van dienste kon weergee. Die stelsel van produksieverslae in samehang met die algemene of finansiële rapporte is as oorbodig beskou of as net gedeeltelik nodig.

So n aanname berus nie alleen op n swak begrip nie maar is ook gevaarlik, aangesien die risiko dat klein of periodieke foute kan insluip by die gebruik van twee verskillende bronne sonder dat daar enige vergelyking tussen hulle bestaan, groot is. Rapporte wat op hierdie gegewens gebaseer word, kan maklik die bestuur mislei.

n Belangrike grondbeginsel behoort te wees dat n algehele verwantskap tussen die kosteberekening en finansiële rekenings gehandhaaf moet word, nie net vir kostebepaling nie maar ook vir die doel van kostekontrole.

Kosteberekening en finansiële rekenings moet beskou word as twee dele van n geheel.

Basies verstrek altwee dieselfde inligting, net hulle kry hulle gegewens op verskillende wyses. As daar n verwantskap tussen die twee stelsels is, word kosteberekening net n verdere ontleding van die finansiële rekenings.

Die ontleding en verwerking van die antwoorde op vrae 14, 15, 46, 47 en 49 toon dat daar nie kennis van die gelykbreekpunt bestaan nie en geen waarde daaraan geheg word nie. Aangesien geen kosteontleding gemaak word nie, is n korttermynbalansstaat onmoontlik. Daarom is dit van geen nut om die syfers van die vorige periodes te probeer vergelyk nie: albei is reeds verouderd teen die tyd dat dit bekom word.

D. Samevatting

Alleen as hulle saam gebruik word, kan n mens optimum bevrediging van die twee stelsels kry. Daarom word hier verwantskapsrekeninge, d.w.s. n stelsel waar die twee saamwerk, behandel, want hulle dien tog dieselfde doel en vul mekaar aan. Hierdeur word ook gelyktydig die verwantskap aangetoon wat daar tussen die twee stelsels is. (Vgl. diagram nr. 7 met F.P. Viljoen: -Die ontwikkeling en instelling van n kosteberekeningstelsel,- Potchefstroom, 1959, bl. 38.)

3. Definiëring van die onderwerpe

A. Inleiding

Voor ons die verwantskaprekeningstelsel definieer, moet ons hulle eers afsonderlik definieer.

Koste element

Materiaal

Arbeid

Bokoste

Ontvangste

Uitreikings

Tydkaarte

Bokoste
items

Produksie=
skedules

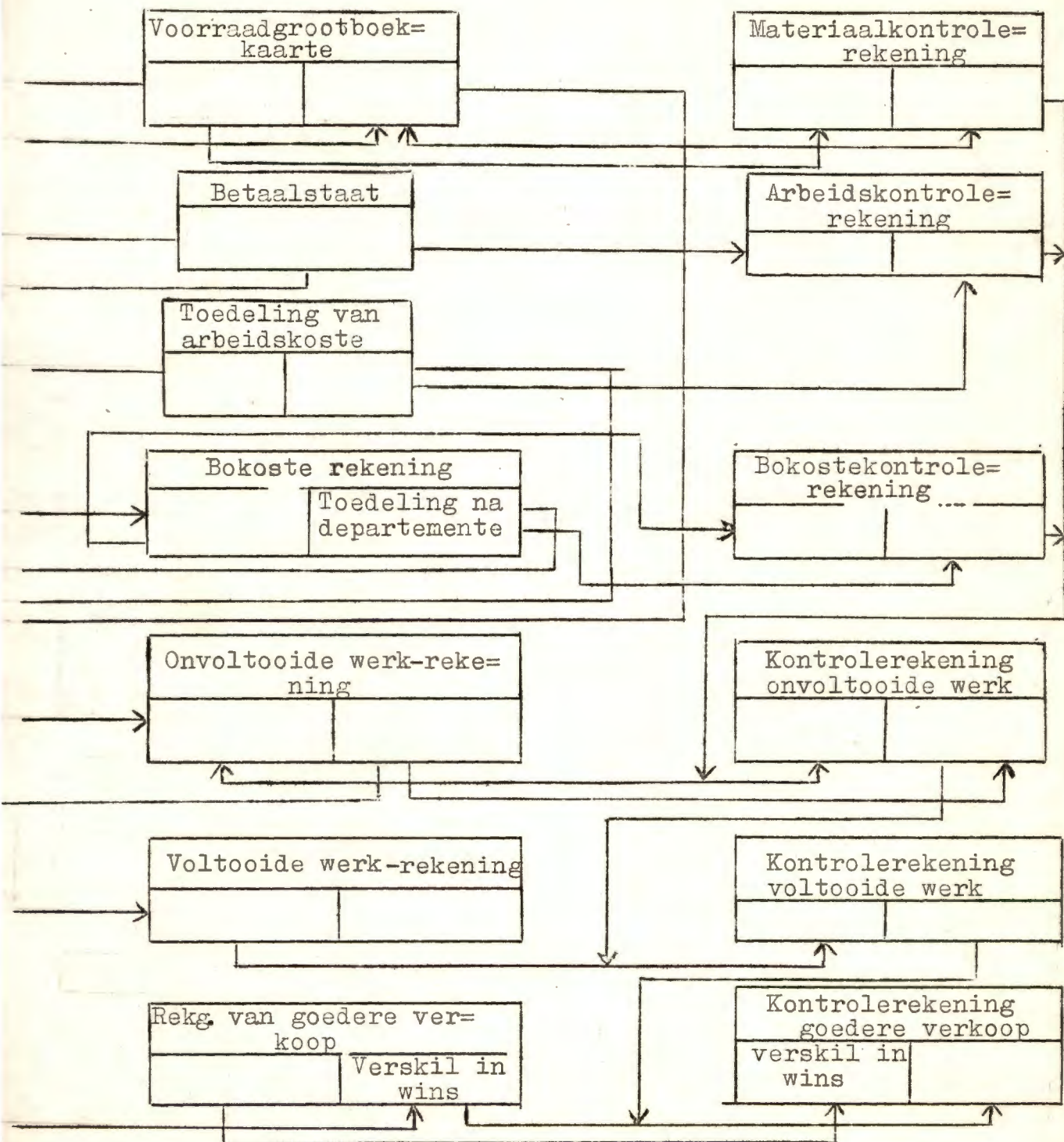
Voltooide produk=
siestate

Produkte verkoop

DIAGRAM Nr. 7.
Koste-ontledingstaat

Koste-opgaves

Finansiële rekg.



Kosteberekening: C.L. van Sickle (-Cost accounting, - Harper, New York, 1947, bl. 3). -Cost accounting is the science of recording and presenting business transactions pertaining to the production of goods and services whereby these records become a method of measurement and a means of control.-

B. Rekeningkunde:

A. Martz, O.J. Curry, G.W. Frank (-Cost accounting, 3rd ed. - South Western Publishing Co., Cincinnati, 1962, bl. 1): -General accounting classifies, records, presents and interprets in terms of money, transactions and events that are of a financial character, and thereby provides management with the total cost of the products.-

Uit bg. kan dus gesien word dat die twee heeltemal losstaande kan wees. Maar om tyd te bespaar moet die stelsels mekaar aanvul en gekoördineer word om gesamentlik tot n eindresultaat te kan kom. G.B. Souster, (-Integrated cost and financial accounts, - London, 1951, bl. 1), definieer integrale rekeninge soos volg: -A method of operating a set of accounts so that they perform every function, whether personal, financial ~~of~~ costing, within the scope of a single trial balance.-

Die voordele wat n stelsel van integrale rekenings bied, kan soos volg opgesom word:

(1) Periodiek kan daar n versoening tussen koste- en finansiële rekeninge gemaak word. Foute kan hierdeur uit=

geskakel word, en dit vorm n betroubare basis indien daar vinnig opgetree word.

(2) Indien integrasie toegepas word, kan die personeel meer ekonomies aangewend word. Duplikasie van ontleding word voorkom, aangesien beide met spesifieke take te doen het.

n Rekeningkundige stelsel kan nie behoorlik funksioneer indien daar nie n koördinasie tussen die rekeningdepartement en die ander departemente in die onderneming is nie.

C. Die teorie t.o.v. integrasie

Hierdie teorie het vier voordele:

(1) As die onkoste goed geanaliseer is deur kosterekenings, sal enige ander analise wat minder gegewens bevat, as verouderd beskou word. Selfs die finansiële rekenings wat nie genoeg gegewens aan die uitgawekant bevat nie, moet deur die kosteontledingsrekenings vervang word.

(2) Hierdie verandering beïnvloed nie die stand van sake as dit korrek is nie, en dit lei daartoe dat die finansiële rekenings reg geklassifiseer word.

(3) Aangesien direkte onkoste en bokoste na die departemente en/of verskillende take verdeel is, mag die finansiële state nie vir belasting in orde wees nie, maar hulle kan byna onmiddellik in die regte vorm gegiet word.

(4) Ekonomiese en veilige eenvoud kan in n verwantskapsrekening moeiliker faal as waar die twee stelsels parallel met mekaar loop.

Sodra n mens twee stelsels in mekaar laat probeer vloei, sal probleme egter hulle kop uitsteek. Op hierdie probleem sal ingegaan moet word, en daardeur kan die verwantskap tussen kosteberekening en rekeningkunde gesien word.

4. Verwante grootboeke en aspekte van die kontrolerekening

A. As verwantskapsrekenings opgestel word, sal die algemene grootboek aansienlik kleiner wees as altwee stelsels afsonderlik funksioneer. Onder n stelsel van verwantskapsrekenings is daar minder bokosterekenings aangesien dit in die kostedeel van die boekhouding klaar in afsonderlike gegewens ontleed is.

B. Bokostebeheer

As die twee stelsels moet saamwerk, sal daar n nuwe bokosteklassifikasie moet wees om die stelsel te kan laat werk. So n klassifikasie sal dus van kleinhandelaars tot fabrieke verskil.

Hierdie klassifikasie kan ook departementeel wees. n Verdere klassifikasie is vaste koste, semi-veranderlike koste en veranderlike koste, maar hierdie indeling het geen verband met die bogenoemde nie.

Wat by integrasie goed is, is om alle bokoste te kodifiseer, veral as dit n groot onderneming is.

Die beginsel by integrasie is net dat die kontrolerekenings in die algemene grootboek afsonderlik moet wees.

Die rekenings, met al die gegewens, moet in 'n afsonderlike grootboek voorkom. Hier moet nie net die kodes voorkom nie, maar dit moet ook in departemente ens. ontleed word. Die kontrolerekenings moet hiermee ooreenstem.

In 'n fabriek vind 'n mens byvoorbeeld dat sowel vir die grootboekrekenings as vir die bokostekontrolle kaarte gebruik word.

Hierdie gegewens sal dus afsonderlik geboekstaaf word: die een in totale en die ander een waar die gegewens ontleed kan word. Kontrole is dus 'n deel van die integrale proefbalans en skakel dus onnodige datarekenings uit.

C. Kosterekenings (uitgawes)

Waar korttermynwinssyfers getoon word, is dit noodsaaklik om langtermynkoste pro rate daarteen te debeteer.

Wanneer die periodieke koste betaal word of in die inkoopsjoernaal aangeteken word, moet hulle na die onkosterekenings gedebiteer word, en hulle behoort ooreen te kom met die begrote bedrag wat tot nou toe nog teen die verskeie rekenings gedebiteer is. Dit kom neer op dieselfde as integrasie by bokosterekenings. Die verwantskaps grootboek het net 'n onkostekontrolerekening, en gespesifiseerde rekenings word vir elke item opgestel.

Dit is nou te verstane dat waar n onkoste by verwantskapsrekenings geboekstaaf is, dit nie weer in die proefbalans verander kan word nie, en dit so sal moet deurgaen. Die syfers kom outomaties in die boek waar die proefbalans verskyn.

D. Direkte koste

Al die beginsels wat by verwantskapsrekenings op bokoste van toepassing is, geld ook by direkte koste. Dit is moeiliker om direkte koste in n klein onderneming aan te dui as in n groot onderneming, omdat direkte koste in baie verskillende vorms aangetoon kan word na gelang van die omvang van die produksie.

Daarom sal direkte koste in verwantskapsrekenings onder twee verskillende kostemetodes bespreek word, t.w.

- (1) proseskostemetode en
- (2) taakkostemetode.

(1) Proseskostemetode

Hierdie metode hang af van die omset en die koste van die produk gedurende die proses. Dit is een van die eenvoudigste kostesisteme en bestaan uit drie fases, nl.:

- a. die opname en boekstawing van die omset in hoeveelheid,
- b. die opname van koste aangaande die omset,
- c. die voorbereiding van kostegegewens wat die gegewens by integrasie bymekaar bring.

Hierdie koste val gewoonlik in twee hoofgroepe, nl.

- i. direkte arbeid,
- ii. direkte materiaal.

As daar departemente bestaan wat verskillende omsette het, moet die ontleding departementeel geskied. Die boekstaving van die gegewens is eenvoudig.

Eerstens moet die direkte arbeid na die integrale grootboekrekening gepos word, en al wat hier nodig is, is een direkte arbeid-kontrolerekening waar dit van die grootboek na die bokosterekening oorgedra moet word.

Die departementele koste moet in verhouding tot die omset gebring word. Die onvoltooide werk of wat teen die end van die kostetydperk in proses is, moet vir balansstaatdoeleindes gewaardeer word. Selfs hier kan verskillende metodes gebruik word, nl. die L.I.F.O.-standaardmetode ens. Vir die kosteperiode hoef die gegewens net statisties te wees, bv. vir n korttermynwins, maar nie as die gegewens geboekstaaf word nie. Onvoltooide werk sal later bespreek word in verhouding tot die voorbereiding van korttermynwins-en-verliesrekenings. Uit bg. sal verstaan word dat proseskosse min of meer parallel loop met direkte koste. Probleme wat nou gevind sal word, is byvoorbeeld halfvoltooide produkte wat van een proses na n ander deur n aantal verskillende departemente beweeg, en hierdie rekenings moet in die verwante rekening net so voorkom soos dit in die kosterekenings is. Deur die gebruik van kontrolerekenings in die verwante rekenings, soos in die kostestelsel gedoen is, sal die taak aansienlik vergemaklik

word.

(2) Taakkostemetode

Onder taakkostemetode word die koste per eenheid of groep geneem. Direkte arbeids-, materiaal- en bokoste vir elke taak moet bereken word, d.w.s. vir die produksiekoste en ook vir begrotingsdoeleindes. Bokoste kan op 'n persentasiebasis bereken word. Indirekte arbeid, materiaal en uitgawes moet dus ook vir elke "eenheid" bereken word.

Die verskil tussen bg. stelsels is dat uit die boekhou-oogpunt die departementele direkte koste-rekenings verdwyn en deur taakkosterekenings vervang word. Hierdie rekenings word gedebiteer met al die koste verbonde aan 'n taak. Onder gewone boekhou sou elke taak 'n hele aantal rekenings van elke soort koste hê; so ook sal al die afsonderlike rekenings wees onder verwante rekenings: bokosteberekenings word ook hier ingesluit. Die onvoltooide werkskontrolerekenings bly ook in die algemene grootboek van die verwante rekenings. Hierdie kontrolerekening moet in analisevorm bly sodat die bokosterekening bepaal kan word.

E. 'n Moontlike posisie voor integrasie

Onder integrasie vind ons in die grootboek 'n direkte arbeid-en -materiaalkontrolerekening of onvoltooide werkskontrole wat veral net die direkte koste kontroleer.

Voor integrasie het die grootboek arbeidskoste in een rekening versamel, maar as dit so was sou die volgende moes gebeur:

- (1) Sekere indirekte arbeid sou daarop gedebiteer moet word, bv. bedryfsalarisse (op n uurbasis); m.a.w. dit kan nie werklik bepaal word nie.
- (2) As dit direkte arbeid onder taakkoste insluit, het dit onder sekere omstandighede nie genoeg gegewens om dit te gebruik nie.
- (3) As omsetkoste gebruik word, is dit net n kopie van direkte arbeid-kontrole in aparte kostestelsels, en twee aparte rekenings is dus oorbodig.

Uitgereikte materiaal word alleen in kosteberekening behandel, en by algemene rekenings tref n mens net n inkoop-plus-voorraad-rekening aan, wat jaarliks aangesuiwer word.

Sulke rekenings kan maandeliks aangesuiwer word met:

- (1) ruwe materiaal,
- (2) onderdele aangekoop,
- (3) materiaal of onderdele gekoop vir n sekere taak,
- (4) ander aankope wat by bokoste tuis hoort.

So n rekening het dus geen praktiese doel nie.

In die verwante rekening sal ons dus rekenings in kolomvorm aantref.

F. Aankope en voorraadkontroles

Ook hier sal ons die verskillende kosterekenings bymekaar moet bring. Hierdie rekenings moet op 'n spesiale wyse aangelê en gehanteer word om presies, prakties en dinamies te kan wees. As twee rekenings integreer, neem dit die dinamiese aspek oor. Alle items moet in die kontrole-rekenings en direk teen die spesifieke take gedebiteer word. Koste sal alleen ingeskryf word as dit ontstaan het. Die verwante boek toon nou die koste aan soos dit aangegaan is.

Verwante rekenings toon nou:

'n vergelyking met vorige finansiële rekenings en verbind algemene grootboekkontroles en gespesifiseerde rekenings.

5. Hulpboeke in gebruik

A. Inleiding

Die hulpboeke in enige bedryf is die alfa en omega waarop die realistiese syfer aan die einde van die finansiële periode getoets kan word. Ten opsigte van die rekeningkundige aspek moet dit aan die wetlike vereistes voldoen. Die kosteberekening wat in 'n onderneming gedoen word, soos reeds voorheen aangetoon, hang geheel en al af van die tipe en aard van die onderneming. Hoe ver dit deurgevoer sal word, hang hier ook af van die besluite van die direksie t.o.v. hoeveel informasie hulle kan gebruik en sal nodig kry.

B. Loonanalise- en hulpboeke

As daar aparte stelle boeke aangehou word, sal altwee stelle boeke groter wees as byvoorbeeld wanneer die twee geïntegreer is. Grootte neem tyd, dit wil sê hierdeur kan ook tyd

bespaar word: -tyd is geld.-

Nog meer tyd word bespaar as die lone in die hulpboeke geanaliseer is. Maar die hulpboeke moet aan die vereiste van twee aparte stelle boeke voldoen, en dit kan baie tyd in beslag neem en is nie 'n veilige metode nie. Die boeke moet so ontwerp word om net aan een stelsel te voldoen en dus nie altwee stelsels tevrede kan stel nie, en verwarring sal intree. Die doel van verwante boeke is gladder werking en tydbesparing.

C. Die gebruik van finansiële hulpboeke vir kosteberekening

Hierdie hulpboeke sal meer kolomvorme moet hê as verwante boekhouding gebruik word, en poswerk hieruit kan meer ingewikkeld wees. Maar die vraag is hoe die kosteberekening aan sy gegewens gaan kom, want dit bevat ongeklassifiseerde koste, syfers wat nie bruikbaar is nie, algemene koste uit finansiële hulpboeke te kry, byvoorbeeld direkte poste uit die hulpboeke te kry, byvoorbeeld direkte poste uit die hulpboek. Verder moet dit nog die lone analiseer, en analise sal meer gegewens benodig as wat die hulpboeke naas departementele lone bied, en sal grootliks afhang van die kostestelsel, byvoorbeeld taakkoste. Dit het gevolglik omtrent nie 'n ander keuse as om die lone heeltemal te analiseer nie. Dit geld ook van materiaal, wat in die finansiële rekenings miskien nie ontleed is nie.

D. Lone- en salarisanalise

As die finansiële rekenings 'n goeie analise van lone gee, hoef die kosteberekenaar dit nie te dupliseer nie, maar

dis gewoonlik nie so nie. Die analise van hierdie gege-
wens wissel van bedryf tot bedryf. By die ponskaart-
sisteem behoort die tabelleerder die analise te doen, en
die analise se totale kan na die finansiële rekening geneem
word. Die kosteberekenaar sal dit in departementele proses-
se of take ontleed ten opsigte van bokoste (indirekte uit-
gawes) en -uitgawes, byvoorbeeld vakansiesalaris.

Maar gewoonlik word die ponskaarte gebruik en vind ons
dat die kosteberekenaar se analise die van die finansiële
rekening heeltemal vervang. Vakansiesalaris moet deur
die kostedepartement gaan en ook deur die verwante rekenings
en sal gevolglik as 'n uitgawe-item behandel word.

Voorsiening sal gemaak moet word vir elke periode, en
as die rekenings vereffen word, word dit net teen die uit-
gawerekening gedebiteer. Dit gebeur dikwels by finansiële
rekenings dat hierdie lone teen die gewone lonerekening
gedebiteer word. By integrasie word die lone eweredig in
die periode ingedeel en nie alles gelyktydig nie.

Kontrolerekenings is amper 'n vereiste by verwante boekhou
maar word dikwels by finansiële rekenings aangetref.

Alle bruto lone sal deur hierdie rekening gaan en teen die
onkosterekenings gedebiteer word.

Die lone en salarisse sal gewoonlik eers departementeel
versamel word. Vanaf dié betaalstate kan die bokoste=
persentasie bereken word (direkte arbeidskoersmetode).
Hieruit kan die koste van direkte en indirekte uitgawes
verkry word (besonderhede in kontrole). As die ponskaart=

metode nie gebruik word nie, is die dossiersisteen goed, want dit maak die gegewens soepeler, en die gegewens kan dus van departementele koste verander word na koste wat vir die kosteberekenaar geskik is. So kan n loon=staat direk van die betaalstaat of tydkaarte verkry word vir elke departement.

n Weeklikse departementele opsomming kan van die dokumente of in departementele volgorde verkry word.

Direkte arbeid sal afsonderlik aangetoon word, al word dit later in verskillende werkstukke verdeel.

Vakansieloon kom dus apart voor, en elke departement kan gevolglik duidelik toon hoe groot sy lone is waarvoor gewerk is.

n Weeklikse kosteopsomming kan van die verskillende kontrolerekenings verkry word.

E. Algemene versekering

Net soos by bruto lone en salarisse word ook vir algemene versekering n kontrolerekening geskep.

n Eenvoudige opsomming van een per koste-periode sal gewoonlik die gegewens bied vir analysesyfers wat teen die einde van die periode verkry moet word. Dit kan n kolom hê vir elke betaalweek waar die departementele totale in=geskryf moet word. Dan moet dit kruis en dwars gebalan=seer word en die hooftotaal gekrediteer word na die kontrolerekening en die debiete gedebiteer word na elke departement, byvoorbeeld arbeid, verkoop en distribusie en administrasie en dienste.

F. Magasynuitreikings

Finansiële rekenings sal magasynuitreikings gedurende die lopende jaar ignoreer en dit net aan die einde van die periode aansuiwer, met ander woorde na die voorraadrekening debiteer. By integrasie moet dit ontleed word soos bo beskrywe is. Dit vervang gewoonlik 'n ou stelsel en analiseer nou die gegewens. Hier word nie tyd bespaar ten opsigte van integrasie nie, en dit is dus 'n seldsame uitsondering. Dit kom direk ooreen met lone en die behandeling daarvan in die hulpboeke.

Die rekwisisieprosedure bly egter dieselfde as voor integrasie. Prysbeoordeling geskied ook op dieselfde stelsel, byvoorbeeld L.I.F.O., F.I.F.O. ens. Die oorsake van enige verandering hier kom van 'n ander bron af en het niks met die feit van integrasie te doen nie. Probleme wat wel opduik, soos balansstaatwaardering wat by integrasie ontstaan, sal later bespreek word en raak geensins die daaglikse boekstaving van transaksies nie.

Die opsomming van uitgereikte rekwisisies sal sonder verandering voortgaan. Die kosteopsomming sal net taaknommers asook werk in proses bevat. Die kontroletotaal word regstreeks van die rekwisisie verkry. Dit sal bo-koste kodifiseer en die bokostekontrolle se totale aantoon. Die rekwisisies sal ook gesorteer word vir magasyndoel-eindes en kontroletotale, byvoorbeeld ruwe materiaal-kontrolle-

rekening, ens. — dit wil sê n tweede opsomming.
Dit moet met die eerste totaal ooreenkom.

Sulke joernaalinskrywings kan in die algemene joernaal gedoen word, en hulle gee alleen die totale aan wat terug=verwys na die oorspronklike inligting wat geanaliseer is. Later kan dit so gerangskik word dat byvoorbeeld departe=mentele bokoste, bokostekode en kontrole totaal dadelik aan die debietkant gesien kan word, terwyl die kredietkant net die kontroletotale aantoon. Ontledingskredietinskrywings is klaar van die rekwisies af gedoen.

G. Inkoopsjoernaal

Die verskil in die inkoopsjoernaal onder aparte en verwante boekhouding is:

- (1) Finansiële boeke voed net die rekenings wat histories is, maar by integrasie is dit dinamies en die twee boeke sal hierdie verskil duidelik aantoon.
- (2) Verwante boeke dien n bruikbaarere doel en is gewoonlik kleiner en netter.
- (3) Die joernaalklerk werk by verwante boeke met kodes van die onkoste, waar hy andersins nie daarmee sou gewerk het nie.

In die verkoopsjoernaal word die term inkope gebruik, wat net mooi niks anders sê as enige produkte of goedere wat aangekoop is nie. Net soos in punt 4, wat onkoste behandel wat vervang word deur kontrolerekenings, word nuwe kontroles geskep en geanaliseer.

Nuwe kontrolekolomme maak nou hulle verskyning in die inkoopsjoernaal en die inkoopkolom verval heeltemal. Omdat nuwe bokostekontrolerekenings die bokosterekenings vervang, daarom word daardie gedeelte van die inkoopsjoernaal, wat hierdie rekenings gevoed het, nou deur die kontrolerekening gevoed; dit bring netheid, bondigheid en selfs buigsaamheid mee.

Dit voed nie net die kontrolerekenings nie maar voorsien die analisegrootboek van sy gegewens. Goedere ontvang-notas se totale moet regstreeks na die kontrolerekening gepos word, en ook die analiserekenings moet hier hulle gegewens kry.

In 'n gemiddelde onderneming sal geen kopie van goedere ontvang-nota na die rekeningedepartement gaan nie. En hiervoor moet kodifikasie in die inkoopsjoernaal voorsiening maak, en die rekenings moet volgens kodes gedebiteer word. Die onvoltooide werkkolom, as daar een is, moet net soos bogenoemde behandel word.

H. Kasboek

Die veranderings in die inkoopsjoernaalboek bring mee veranderings in die kasboek, want albei moet dieselfde rekenings voed.

Die verskil is dat meer van die oorspronklike kolomme sal bly voort bestaan, byvoorbeeld die persoonlike kolomme, verkoops-, inkoops- en diskontokolomme. So kry ons dat

gedebiteer word, versekeringkontroles, kredietaftrekkings van lone, ens., aan die kredietkant geboekstaaf word.

Alle ander uitgawerekenings verdwyn of word gemodifiseer in bokostekontroles. Gewoonlik verander die kasboek dus min by integrasie; as die inskrywings na die kontrole= rekening min is, verander dit niks nie.

Die kode wat in gebruik was, bly net so in gebruik. As die kasboek verander word, is dit net om die kontrole= rekenings beter te voed, en dit vervang al die individuele onkosterekeninkies. Kontant- en tjekbetalings moet onderskei word en kan ook deur die kleinkas betaal word. Integrasie beïnvloed sulke betalings glad nie. Die totaal= kolomme kan net soos by die inkoopsjoernaal gekodifiseer word. Die kortingkolomme moet net so na hulle kontrole= rekenings oorgedra word.

I. Kleinkasboek

Dit is die maklikste boek om na integrasie oor te skakel. Die meeste van die items sal in die kontrolerekening val, en 'n algemene ontledingskolom mag vir uitsonderlike items geskep word. Die saldo's moet gekodifiseer word en na die kontrolerekenings gepos word.

J. Verkoopsjoernaal

Die vorm van hierdie joernaal sal afhang van die produkte, stelsel en grootte van die onderneming. Die analise kan soos volg wees:

- (1) Analise volgens tipe van produk of produktiewe departement;
- (2) agente, reisigers en deposito;
- (3) verkoopsareas.

Hierdie analise hoef nie die finansiële rekening te raak nie. Die verandering skep groot verantwoordelikheid, maar dit is nie onoorkombaar nie. As meer as een van die bo genoemde stelsels gebruik wil word, kan dit in aparte boeke gedoen word en net die totale vergelyk of bymekaar gevoeg word na gelang die posisie mag wees.

K. Algemene joernaal

Die joernaal moet ook by integrasie verander word, sodat dit saam met die ander boeke kan funksioneer. Die koste=joernaal sal dan ophou om te bestaan en sal dus groot besparings meebring, want elke transaksie tussen die koste en die finansiële boek moet daardeur gaan. Alle hulpboeke sou deur die joernaal na die finansiële rekening moes gaan, byvoorbeeld lone, kas ens. En dis duidelik dat hy gevolg=lik onder aparte stelsels lywig moet wees.

Onder integrasie vervel die meeste van sy inskrywings, want die hulpboeke kan nou regstreeks na die grootboek geos word. Die enigste uitsondering hier is die voorraadgrootboek, wat regstreeks van die ontvangsnote af geos word. Die verwante joernaal sal dus omtrent net die volgende inskrywings bevat:

- (1) Loon- en salarisaansuiwerings (behalwe as n APARTE loon- en salarisjoernaal gebruik word);
- (2) versekeringsaansuiwerings;
- (3) materiaal uitgereik (behalwe as dit n eie joernaal het);
- (4) algemene onkoste, ens.

Omdat koste nou geïntegreer is, word gevind dat voor dit gejoernaliseer kan word, daar eers werkskaarte voltooi moet word. Die gegewens word hiervandaan regstreeks na die ontledingsrekening gepos, terwyl n boekjoernaal gebruik word om transaksies in die grootboek te boekstaaf. Hierdie state moet gereeld met die boeke vergelyk word.

Die boek kan van soveel ontledingskolomme gebruik maak as wat n mens wil, sodat alleen totale periodiek oorgeboek kan word.

L. Voordele van n joernaal-plus-werkkaart-metode is:

Die werk is soms ingewikkeld, maar werkkaarte het genoeg ruimte vir n duidelik uiteensetting daarvan.

Die werkkaarte kan vir sekere klerke gegee word om na die ontledingsrekeninge te pos en hoef nie net tot na die boekstawing daarvan teruggesit te word nie.

Die boekjoernaal voed die algemene grootboek, verminder die risiko van foute en gebruik analiseerkolomme en kruis-en-dwarsbalansering met die kontroletotale.

In die geval sal alle herhaling net op die werkkaart verskyn, en hierdie kaart ook genoem joernaalbewysstukke, moet reeks=

nommers hê vir terugverwysingsdoeleindes.

n Standaardjoernaalbewysstuk waarby nog gespesifiseerde werksdokumente gevoeg word, maak hierdie lêer bruikbaar vir naslaandoeleindes. Die nommers moet duidelik deur werkers in die kabinet weergegee word.

6. Bokoste toedeling en aanwysing

Die vorige hoofpunte is gewy aan hoe die verskillende stelsels afsonderlik en integrerend werk. Die aspekte word nou behandel wat nie in aparte boekhouding nie maar net in die kosteafdeling voorkom.

A. Toedeling van algemene en diensteonkoste

Dit is reeds bespreek hoe koste wat onder die integrale rekening versamel is, deur analise en die gebruik van kontrolerekenings verwerk is. Hier is nog net die versameling bespreek, maar hierdie koste kan uit drie verskillende oogpunte beskou word, nl.:

- (1) totale koste per item of kode,
- (2) opsommende en totale koste van elke departement,
- (3) die inhoud van hierdie koste op eenheid goedere of dienste geproduseer en verkoop.

Bogenoemde is reeds bespreek maar het nie die algemene items ontleed nie of het nie regstreeks tot die totale departementele koste vir alle items gelei nie; nommer 3 is dus nog glad nie bespreek nie.

Nou word die gegewens wat nodig is vir departementele bokoste en vir die ontleding van verkoopte produkte bespreek.

Die eerste item is van algemene aard en kan gedurende die periode in arbeids-, verkoops- en distribusiekoste verdeel word. Hierdie totale kan gejoernaliseer word na die omskrywende grootboek en die totale na die algemene bokosterekening (kontrole). Hierdie kontrolerekening moet in departemente ingedeel word en ook die totale aangee. Dienste moet ook so aangetoon word, sodat interdepartementele transaksies hierin weerspieël kan word. Hierdie aansuiwerings moet so periodiek gedoen word dat bruikbare gegewens nie verlore kan gaan en so die werking vertraag nie.

B. Vergelykende departementele bokoste

Wanneer die algemene en diensbokoste aangewys is, moet die kontrole- en gewone rekenings die volgende aantoon:

Produksie	Samestellende balanse
Verkoops- en distribusie=	wat aangetoonde items
administrasie.	insluit.
Dienste.	
Algemeen.	Geen.

Alhoewel die koste volgens kode ingedeel is, gee die kode=kaarte alle gegewens i.v.m. hierdie koste weer en kan dit vir die opsommende kostestate net daaruit gehaal word.

Die kaarte kan vergelyk word, bv. deur syfers van n periode met die begroting in vergelyking te bring. So kan die state kwartaalliks opgestel word, om dit dan met die vorige ooreenkomstige periodes s'n te vergelyk. Bokoste kan toegedeel word op n persentasiebasis van direkte arbeid, en ander gegewens kan hierop aangebring word soos dit die onderneming pas.

Net so kan verkoop- en distribusiekoste behandel word, bv. n persentasie van die produksiekoste van verkope. Hieruit kan statistiese gegewens voorberei word.

C. Bokoste aanwysing

Waar omsetkoste gebruik word, kan die toedeling van produksie-onkosterekening geskied, maar dit is onnodig. Die departementele koste is dadelik beskikbaar, en dit kan regstreeks met direkte arbeid ens. vergelyk word en dan toegedeel word.

Die onvoltooide werk, wat ontstaan het in die produksieproses, moet na die verskillende bokosterekenings toegedeel word, deur gebruikmaking van bv. die direkte arbeidsuurformule. Dit word dan op hierdie basis na die departement toegedeel en dan moet alle direkte arbeid van n departement vir elke artikel bereken word, en hulle moet persentasiegewys met bokoste belas word. Die taakrekenings sal elkeen sy aparte arbeid aantoon, en hiervan kan dan net n opsomming gemaak word en dan met sy deel belas word.

Die belasting gaan deur die joernaaldokument waarin die arbeid geklassifiseer word. In n ander geval kan dit eers later geklassifiseer word, met die voordeel dat n korrekte basis gebruik kan word as wat by bg. direkte analise en

boekstaving van arbeid sal geskied.

Aan die ander kant kan hierdie vertraagde metode ekstra werk meebring as gevolg van skedulering van departementele direkte arbeid. As die take byvoorbeeld gou voltooi word, is lg. metode heeltemal onprakties; maar as die rekenings geïntegreer is, is die vryheid om enige stelsel te kies nie verswak nie, en gewoonlik sal die stelsel in aparte boekhouding net so oorgeneem word.

Selfs die boekhou-inskrywings bly nie dieselfde by verwant=skapsrekenings soos wat dit by aparte rekenings was nie.

Die inskrywing is:

Onvoltooide werkDt.

Aan bokostekontrolerekeningKt.

Die beste is om nie die bokostekontrolerekening te krediteer nie, sodat dit regstreeks met die ontledingsgrootboek kan ooreen=kom en alle krediete in die bokoste-absorpsierekening geplaas word, en dit kan departementeel ingedeel word.

As die persentasie eers vasgestel is, sal die krediet by lg. gelyk wees aan die bokostekontrolerekening, en aan die einde van die jaar kan hulle teen mekaar afgespeel word. As dit voor die tyd geskied, sal daar variasies wees wat dan aan die einde van die jaar afgespeel moet word.

Alle koste is afgehandel behalwe die onvoltooide werk, wat as n bate aangetoon word. Nou sal dit verder as n uitgawe ontleed moet word. Hierna kan aandag geskenk word aan wins- of verliesrekenings, omdat die lang en kort termyn onder verwantskapsrekeninge val.

D. Onvoltooide werk en handelsrekening

(1) Omsetmetode

As hierdie metode gebruik word, sal dit by die vorige besprekings aansluit, behalwe dat dit nie onvoltooide werk sal wees nie maar direkte arbeid, direkte materiaal en bokoste. Hulle is dus klaar ontleed en is reg vir wins- en verliesdoeleindes.

(2) Verwerking van onvoltooide werk na 'n uitgawe

Dit word aangetoon as 'n bate wat aan die begin en einde van die finansiële periode weergegee word. Eers is dit direk as 'n uitgawe beskou, maar nou moet die waarde daarvan bereken word. By ander verwante rekenings word die inkope daarvan gedebiteer en uitreikings gekrediteer. Hierdie uitreikings lewer probleme op, soos die waarde daarvan. By standaardproduksie sal alle stadia van produksie weergegee word, en standaarduitreikings sal die taak aansienlik vergemaklik. Variasies sal ontstaan wat na die verskeie kontrolerekenings gedebiteer of gekrediteer word. Die rekening is dan reg vir 'n handelsrekening. As standaardkoste gebruik word, kan die voltooide produkte teen standaard uitgereik word, waarna die variasies dan in berekening gebring sal moet word.

As 'n standaardproduksiestelsel nie gebruik word nie en taakwerk gedoen word, dan sal die debiete gewoonlik regstreeks van die onvoltooide werkrekening kom. Afwykings sal

dan in die onvoltooide werkrekening gehou word totdat dit in die integrale rekenings opgeneem word.

Nou sal die waardering van onvoltooide werk moeilik wees, en as gevolg van onbekende faktore sal geen standaardsisteem dan gebruik kan word nie. Tog sal vir onvoltooide werk 'n wins getoon moet word.

In die praktyk is die verwagte koste by taakkoste nooit dieselfde as die werklike koste nie, en winste of verliese sal by take voorkom. Dit moet dus na voltooiing aan die einde van die kosteperiode uit die handelsrekening geneem word.

Hierdie korttermynwinste of -verliese kan valse indrukke skep.

E. Handelsrekening

Hierdie rekening ontvang sy debiete regstreeks van die magazyn- of onvoltooide werkrekening af. Dit is die koste van verkope, en as die onvoltooide werk saamgevoeg word met die kostesisteem, hoef hier geen aansuiwering gemaak te word ten opsigte van voorraad en onvoltooide werk aan die begin en einde van die periode nie. Dit word dan by verwantskapsrekenings as 'n bate behou. Die kredietkant gee die koste van verkope aan.

Die handelsrekening toon gedurende die finansiële periode die volgende syfers:

koste van verkope,

omset en

bruto wins of verlies vir die periode.

Omdat die kontrolerekenings die gegewens saamvat, is die netto wins ook van periode tot periode beskikbaar. Vir die jaarlikse state is dit goed om onvoltooide werk te ontleed in:

direkte arbeid,
direkte materiaal,
bokoste.

Die handelsrekening se debietkant kan dus van ontledingskolomme voorsien word. Aparte handelsrekenings vir aparte produkte kan ook gehou word.

7. Voorbereiding van die finansiële rekenings

A. Inleiding

Die hulpboeke en toedelings is egter net 'n hulpmaatreël t.o.v. finansiële rekenings. Vervolgens word dus die finansiële rekenings, doel en hulle werking behandel.

B. Korttermyn-wins-en-verliesrekenings

Vroeër is beweer dat verwantskapsrekenings veiliger is, en die volgende twee redes ondersteun dit:

(1) As 'n onkoste-item in een van die hulpboeke in 'n ander kolom as onkoste aangetoon word, sal sulke boeke nie rekonsilieer nie. By aparte boekhouding sal dit egter balanseer. En as die fout ontdek word, sal dit per ongeluk wees. By verwante rekenings kan dit egter in die kort termyn al reggemaak word as die boeke nie balanseer nie.

(2) By inkoop moet die kosteberekenaar dit elke periode ontleed en groepeer t.o.v. bokoste, wat n moeilike taak is.

Al hierdie onnodige, ingewikkelde prosedures t.o.v. foute wat by rekonsiliasie gevind word, maak dit moeilik en neem tyd in beslag. Hulle kan nie korttermynfoute uitwys nie, en foute word te laat ontdek om reggestel te word. By verwante rekenings is korttermyngegewens dus betroubaarder.

C. Die vermoë om korttermyngegewens weer te gee

Omdat alle koste nou verkry is, byvoorbeeld bo-, arbeid-, materiaal-, en verkoops- en administrasiekoste, behoort onder n ideale stelsel die wins-en-verliesrekening onmiddellik opgestel te kan word. In die praktyk gebeur dit nie, en hier is die volgende gegewens wat onder ideale toestande op datum moet wees:

- (1) Kosteperiodes moet op die betaaldag eindig.
- (2) Alle salarisse moet betaal wees t.o.v. werk gelewer. Dit is moeilik om dit met fabriekslone te doen.
- (3) Alle agterstallige items moet in die boeke op datum gebring word.
- (4) Alle bokostetoedelings moet na die verskillende rekenings gedoen word.
- (5) As daar geen onvoltooide werk is nie, moet die gegewens oor die klaar artikels gereed wees om na die debietkant van die rekenings gepos te word.

Voor die bokostetoedeling geskied, moet die betrokke loonstate eers verkry word. Onder hierdie stelsel is dit egter moeiliker as onder die historiese toedeling, en gereelde aansuiwerings moet deur middel van die joernaal gemaak word. Die voorsiening sal deur genoeg feite beklemtoon moet word en moet net voor toedeling van bokoste uitgevoer word.

As die bokoste nie baie skommel nie, hoef dit nie vir elke kosteperiode toegedeel te word nie.

Die onvoltooide werk moet so na aan die werklikheid as moontlik deur rekeningkundige metode bepaal word, terwyl die voltooide eenhede van die voorraadlyste verkry kan word.

D. Werkmetodes vir die verkryging van korttermynwinste en -verliese

Die praktyk bereik gewoonlik nie die bg. vyf punte nie maar maak wel vir hulle voorsiening.

Eerstens moet die uitstaande lone bepaal word deur dit met die weeklikse volume te vergelyk, d.w.s. aantal ure gewerk en die ure uitbetaal.

Dan moet vasgestel word of genoeg voorsiening vir elke item gemaak is en die korttermynbokoste moet op die vorige gegewens gebaseer word. Die verdeling daarvan in die ooreenstemmende kontrolerekenings moet nagegaan word. Nou moet die koste van die onvoltooide werk en die voltooide werk bepaal word. Die gegewens word nie geboekstaaf nie.

E. Opsomming van uitgewerkte gegewens

Dit moet n basis vorm vir die korttermyn-wins-en-verlies-rekening. In die lang termyn, as die toedeling gemaak is, is dit egter nie nodig nie, en die proefbalans plus koste van onvoltooide werk en voltooide produkte behoort onmiddellik die wins of verlies te toon.

F. Korttermyn-, finale rekenings en voorraad- en aandele-reserwes

Sekere probleme onder integrasie tree nou by voorraadwaardering na vore, en dit sluit onvoltooide werk in.

(1) Omstandighede wat onder integrasie mag voorkom

By aparte sisteme word net die begin en eindvoorraad inaggeneem, en die kosteklerk se waardering sal gewoonlik hoër wees as die finansiële departement s'n.

Materiaal kan gewaardeer word volgens werklike koste of L.I.F.O. ens. Onvoltooide werk word dus bereken teen werklike koste en voltooide produkte teen standaardkoste. In n balansstaat word die gegewens verwerk om by die volgende faktore aan te pas:

- a. Die huidige markprys van materiaal.
- b. Daar kan n gebruiklike politiek in verband hiermee wees.
- c. Veroudering van materiaal word inaggeneem.

Onder aparte stelsels word bg. begrippe anders geïnterpreteer, en dit bemoeilik konsolidasie; maar onder integrasie is daar net een syfer moontlik, en hier ontstaan die probleem dus watter syfers om te aanvaar.

(2) Behandeling van korttermynrekenings

Finansiële verandering t.o.v. voorraad en onvoltooide werk mag nie die korttermynrekenings beïnvloed nie, want dit sal die rekenings te ingewikkeld maak. Onder integrasie en afsonderlike boeke behoort hulle op dieselfde wyse die effektiwiteit van die onderneming aan te toon, d.w.s. die wins voor finansiële veranderings.

Die kontrole- en gedetailleerde rekenings moet dus nie deur die eindperiodebeleid van die onderneming versteur word nie. Die bestuur moet ook onthou dat korttermynwinste effektiwiteitswinste is en nie die finale wins nie. Hierdie winste moet ook pro rata verminder word met die bedrag wat aan die einde van die jaar van die voorraad afgeskryf word.

(3) Behandeling van verwantskapsrekenings aan die einde van die jaar

Die onvoltooide werk en gedetailleerde rekenings mag nie deur bestuursbesluite verander word nie, en verskille mag as reserwes aanvaar word; bv. as die balansstaatsyfers laer as die van die koste is, moet die materiaal-, onvoltooide werk- en klaar produkte-reserwerekening gekrediteer word en magasynuitreikings, handelsrekening en onvoltooide werk, onder die verskillende stelsels gedebiteer word.

In sekere gevalle mag afskrywings plaasvind as gevolg van veroudering of verswakking. Die finansiële rekenings sal sulke reserwes aantoon as nuwe of ou reserwes, wat positief of negatief kan wees. In die hele proses word nie aan die kontrole- en gedetailleerde rekenings verander nie.

(4) Konsolidasie van die verskillende korttermynwinste en die finansiële wins

Die maklikste is om 'n versoeningstaat op te stel. Dit het niks te doen met die versoening by koste en finansiële rekenings nie en verskil op die volgende maniere:

- (a) Dit hoef nie verskillende metodes te verduidelik nie.
- (b) Dit geld egter net vir die verskil in voorraad.
- (c) Dit vereis nie ingewikkelde tegnieke en metodes om dit te laat balanseer nie.
- (d) Dit word vergelyk deur net na die begin- en eindreserwes te verwys.
- (e) Die doel is net om die verskil in beleid vir twee jaar aan te toon t.o.v. wat winste kon gewees het.

Onthou moet word dat die korttermynwaardasies teen kosprys gedoen word. In alle gevalle moet die eind-onvoltooide werkrekening gedebiteer word na die beginsaldo in die korttermynrekenings teen werklike koste en nie minus die reserwes nie.

8. Die gekonsolideerde finale rekenings

A. Inleiding

By die afhandeling van die finansiële state moet die volgende

aspekte aandag geniet:

B. Voorbereiding en belasting t.o.v. finale rekenings

Dit is gewoonlik makliker onder integrasie as onder aparte boekhouding om die volgende redes:

Die laaste fakture hoef nie verkry te word om bokoste t.o.v. water, lig ens. te bepaal nie.

Hierdie gegewens word klaar weergegee in die uitgawe=rekenings. Ander koste, soos lone, moet nog net gejoernaliseer word.

In die wins-en-verliesrekening hoef nie meer n ontledings=rekening van al die onkoste te wees nie. Die onvoltooide werk sal in die handelsrekening onder verkoops-, distribusie-en administrasiekoste verdeel wees. As daar nie onvoltooide werkrekening is nie, moet daar arbeids-, materiaal- en bokostekontroles wees, en die onvoltooide werk en voltooide eenhede moet aangetoon word.

C. Gegewens oor bokoste

Aan die kontroletotale van bokoste kan n skedule geheg word wat toon hoe hulle saamgestel is. Anders kan dit self in die wins-en-verliesrekening weergegee word.

D. Belasting

Die ontvanger van inkomste sal n opsomming van die bokoste=kontrolerekening wil sien. Hy mag die aanwending van sekere items verontagsaam soos:

- (1) produksie - (handelsrekening),
- (2) verkoop en distribusie - (wins-en-verliesrekening),
- (3) administrasie-opsommings - (wins-en-verliesrekening).

Die volgende items sal bg. vervang, en hy sal daarin belang stel:

- (1) Dienste,
- (2) algemeen.

Oor die onvoltooide werk sal geen gegewens regstreeks in die handels-, wins-en-verliesrekening verskyn nie. Om die moeilikheid te oorbrug is nie maklik nie, en 'n kopie van die oorspronklike joernaalbewysstukke moet gemaak word om alle bokoste in die proses vas te pen. Die jaar se totaal, wat met dié van die proefbalans ooreenkom moet na die bokoste gedebiteer en na die bokoste-konsumpsierekening gekrediteer word en kan aan die inspekteur op aanvraag getoon word.

E. Vergelyking van syfers

Die inkomstebelasting vereis dat die vorige jaar se vergelykende syfers in die finale rekenings getoon moet word asook

- (1) direkteursalaris,
- (2) ouditeursgeld,
- (3) depresiasie,
- (4) obligasies en leningsrentes.

Na die eerste jaar van integrasie kan die vergelykende syfers net so maklik weergegee word as onder afsonderlike stelsels.

As die gegewens nie ontleed is nie, kan dit as n voetnota getoon word, en om dit toe te deel aan die verskillende departemente is tyd mors sowel as onprakties.

F. Die balansstaat

Die balansstaat word geensins deur integrasie beïnvloed nie.

G. Aspekte wat by oorskakeling intree

Die volgende aspekte sal by oorskakeling intree:

(1) Algemene grootboekveranderings

Die invloed kan gewoonlik eers aan die einde van die finansiële periode gesien word. As verandering in die loop van die periode plaasgevind het, sal n mengelmoes van die stelsels verkry word. Foute en probleme sal maklik plaasvind, en dit sal moeilik wees om dit op te spoor. Daar sal geen uitgawebalanse wees nie, op n paar uitsonderings na, want die meeste sal deur kontrolerekenings vervang word. Die voorrade sal aangesuiwer word, soos reeds bespreek is. Nuwe rekenings sal hulle verskyning maak. Van die voltooide eenhede van dié voor integrasie sal opsommings gemaak moet word om die uitgawerekenings te kan open.

(2) Hulpboeke

Die hulpboeke sal verander moet word om aan te pas by oorskakeling na integrasie, en hiervoor is tyd nodig.

(3) Beplanning is nodig

As daar geen kostestelsel was nie, moet n deeglike studie

vir integrasiedoeleindes gemaak word, bv. n studie van produksiemetodes, die basis van toedeling van bokoste, wat nuwe hulpboeke sal moet kan bevat, ens. So n beplanning kan soms maande duur.

(4) Personeel

Nuwe toerusting en gespesialiseerde personeel word benodig. Die ou personeel sal met die nuwe gedagte opgelei word. Die probleme hang ook baie af van die aard van die onderneming. As daar egter reeds twee aparte stelsels in werking is, sal integrasie net vermindering van werk te weegbring.

(5) Samevattend

Nou is al die verskillende gegewens ontleed van hulle ontstaan af tot by hulle boekstaving onder verwantskapsrekenings. Die werking van die stelsel sal nou net afhang van hoe effektief die bestuur die stelsel laat toepas.

9. Slot

In die geheel gesien is twee verskillende posisies aange-
toon, terwyl die verskil tussen kosteberekening en rekening=
kunde bespreek is, nl.:

die posisie onder aparte stelle boeke en
die posisie voor integrasie.

Die posisies moet verder ontleed word in die volgende:

A. Kosteklassifikasie

Vir enige stel boeke moet die gegewens en transaksies wat
plaasgevind het, volgens n voorafbepaalde plan vir klassifi-

kasie ontleed word. Sonder so n ontleding sal geen stelsel behoorlik kan werk nie, want die gegewens sal deurmekaar en verspreid wees, en gevolglik sal die kosteberekenaar en die rekenmeester moet sorg dat behoorlik geanaliseer word. Soos reeds aangetoon is, help kodifikasie geweldig baie, en dit sal tydbesparing teweegbring.

B. Kostestelsel

Die kostestelsel moet duidelik gedefinieer wees, en die bestuur moet sorg dat die stelsel eenvoudig, buigsaam en vir die onderneming aanvaarbaar is.

Die kostestelsel bepaal die wyse waarop gegewens versamel moet word, asook die vorm wat die hulpboeke moet aanneem.

C. Die hulpboeke

Die hulpboeke vorm n belangrike aspek, want hulle versprei die gegewens na die sentrale punte toe, bv. kontrolerekenings. Hier moet die gegewens dan gekry word vir wins-en-verlies- en balansstaattoeleindes.

D. Rekeningontleding

Net so belangrik soos die ontleding van die kostegegewens is, so belangrik is die rekeningontleding. Hier word veral aan die betaalstaat gedink. Hieruit moet die werkers se loon betaal word, en dit word saamgestel uit die diens- te wat hulle gelewer het. Dus kan hieruit al afgelei word watter werkers bekwaam is en watter nie. Uit sulke gege-

wens kan die bestuur sy werkers byvoorbeeld sif.

E. Die bokosteanalise

Die bokosteontleding is belangrik, want dit vorm deel van die kosprys van n produk. Dit help om die waarde van die onafgehandelde werk te bereken. Die toedeling geskied altyd onder n sekere metode, byvoorbeeld masjienuurkoers= metode.

As al die gegewens versamel is, kan die eindstate opgestel word om die winsgewendheid van die onderneming te bepaal. Ouditering van die gegewens is belangrik: die wet vereis dit by n maatskappy, maar die belangrikste aspek is dat buitestaanders foute kan raaksien wat die bestuur se oog ontglip het.

Verwantskapsrekeninge help sowel die bestuur as die ouditeur baie, want dit maak die boekhouding makliker en eenvoudiger. In die meeste gevalle het die gedagte egter nog nie posgevat in ondernemings nie, omdat dit nog vreemd is, maar dit is nog net n kwessie van tyd voor alle vooruitstrewende ondernemings hiervan gebruik sal maak.

AFDELING B.

n PRAKTIESE REKENINGKUNDIGE STELSEL VIR n KLEINHANDELS= ONDERNEMING

1. Inleiding

In die handel sal geen rekeningkundige of kosteberekening=
stelsel basies vir die onderneming geskik wees nie.
Elke onderneming sal as gevolg van sy interne en eksterne
faktore bepaal wat die vereistes vir die twee stelsels moet
wees. In die kleinhandel is die rekeningkundige sisteem
egter nie so ingewikkeld nie. Tog word hier oor die alge=
meen die stelsels aangetref wat geensins aan die behoefte
van die kleinhandel beantwoord nie. Die volgende stelsel
is ontwerp om die kleinhandelaar se rekeningkundige sisteem
te vergemaklik, tyd te bespaar en ouditering te vergemaklik.
Gewoonlik moet die ouditeure al die boekhoutransaksies
ouditeer, en dit verhoog die auditkoste. Enige stelsel
wat n onderneming het, moet ekonomies geregverdig wees en
aan alle vereistes van die onderneming voldoen. Die
rekeningkundige stelsel sal onder die volgende hoofde be=
spreek word:

- (a) Daaglikse kontantontvangste,
- (b) debiteure,
- (c) krediteure en hulpboeke.

2. Daaglikse kontantontvangste

Die daaglikse kontanttransaksies moet daaglik afgehandel
word. Foute wat hier ontstaan, is uiteraars moeilik opspoor=

baar indien daar nie n vaste stelsel in die onderneming is nie. Die kassier kan ook nie verantwoordelik gehou word as die kontant en die kasregister nie ooreenkom nie. Alleen as die gegewens teruggevoer kan word, kan die betrokke aanspreeklik gehou word. Die stelsel moet aan die volgende vereistes voldoen:

(a) Op die kwitansies moet onderskei word tussen die kontant ontvang en korting toegestaan.

(b) Kontantverkope moet deur kontantfakture gekontroleer word.

(c) Indien n verkoopsontleding vereis word, moet die verkoopspersoneel elkeen sy eie kontantfaktuurboekie besit. Die kasregister moet hier ook voorsiening maak vir identifikasie, bv. A staan vir kwitansies, B staan vir Jan en C staan vir Piet, ens.

(d) Alle kontanttransaksies moet in n dagkasboek vasgelê word. Dit lei daartoe dat die ouditeure nie maandelikse steekproewe hoef te doen nie maar wel daaglikse.

So n dagkasboek se deposito's kan net in totaal in die opsommingskasboek ingeskryf word. Uit tabel nr. 5 blyk hoe hierdie kasboek daar uitsien.

Enige foute wat gedurende die dag gemaak word kan onmiddellik opgespoor word. As n goue reël kan dien dat die verkooptklerk die geld en kontantstrokie aan die kassier oorhandig. Die kassier gee die kleingeld en strokie aan die verkooptklerk, wat dit nagaan en aan die klant oorhandig. Dit skakel sommige foute wat kan insluip, uit.

TABEL Nr. 5.

Daaglikse kasboek.

Datum	Besonderhede	Kontant gebank	Diverse	A	B	C	Kwitan= sies	Korting	Totaal
7 Jun.	7889-7895	20.00		20.00					
	1275-1290	10.00			10.00				
	79951-79985	30.00					30.00	3.00	
	81225-81250	60.00					60.00	1.00	
	Bankdeposito	-10.00	-10.00						
		110.00	-10.00	20.00	10.00	-	90.00	4.00	94.00

- (1) Die bankdeposito moet afgetrek word, anders sal die kontant gebank en ontvang verskil. Dit moet egter bygetel word om die totale kwitansies te bereken. Die diverse kolom moet ooreenkom met die aantal bankdeposito's.
- (2) Die totale moet altyd bymekaar getel word, sodat die totale syfer aan die einde van die maand voorhande is.
- (3) Die laaste kolom is die totaal waarmee die debiteure verminder word.

3. Debiteure

Die debiteuregrootboek of -kaarte moet afsonderlik gehou word, aangesien verwarring mag ontstaan indien iemand gelyktydig 'n debiteur en krediteur van die onderneming mag wees.

Van alle boekhouding in die onderneming is dit die afdeling wat die beste op datum gehou moet word. Om geld vanaf die debiteure te ontvang en 'n persoonlike oog oor die gereelde afbetaling te hou is 'n baie belangrike saak.

Indien foute nie onmiddellik reggestel word nie, kan baie ontevrede klante verkry word. Die klante hou daarvan om te koop, maar oor die geldelike kant is hulle baie fyngesoet. Foute wat hier insluip, kan die onderneming baie skade berokken.

In verband met debiteure kan oor die volgende belangrike aspekte gehandel word:

- A. Gereelde kontroles t.o.v. debiteure,
- B. kwitansies,
- C. fakture,
- D. informasie,
- E. debiteurekontrolekaarte,
- F. voorraadkontrole.

A. Gereelde kontroles

Die onderneming se beleid sal hier bepaal in welke mate die debiteure en hoe gereeld hulle individueel ondersoek moet word. Die rekenings moet vir die volgende sake ont-

leed word:

- (1) Gereelde afbetalings,
- (2) aanmanings,
- (3) oorhandigings en
- (4) indien n rekening goed is, m.a.w. aankope en afbetalings gereeld plaasvind, moet die rekenmeester net n bedanking of enige vorm van subtiele bedanking stuur.

B. Kwitansies

Die belangrikheid van kwitansies is dat dit daaglikse gepos moet word. Die totale kwitansies vir die periode moet in die dagkasboek se totaalkolom verskyn (kyk tabel nr. 5). Indien n boekhoumasjien gebruik word, moet die twee totale ooreenkom.

C. Fakture

Die fakture moet ook daaglikse gepos word, maar aan die kwitansies moet voorkeur verleen word bo die fakture. n Voorlopige lys moet van die fakture gemaak word. Dit kan agter in elke maand se dagkasboek gedoen word. Net soos die kontantverkope kan dit ontleed word, onder die verskillende persone wat vir die verkope verantwoordelik is. Dit is die verkoops personeel se plig om soveel moontlik inligting op die faktuur aan te bring om die administratiewe personeel so veel moontlik te kan lei, aangesien hulle nie die klante kon gesien het of ken nie. Indien n boekhoumasjien gebruik word, sal sy totaal en die voorlopige lys se totaal moet ooreenkom, en dit dien as n verdere kontrole oor die debiteure.

D. Informasie

Alle informasie van die individuele klant moet op sy rekening of kaart aangedui word. Dit moet as leidrade dien vir die wisselende personeel wat met die debiteure werk. Alle beloftes, werks- en adresveranderings moet met die opening van rekenings hierop aangebring word. Die plek hiervan is nie in die lêers nie maar wel by die rekenings.

E. Debiteurekontrolekaart

Daar is drie groepe kaarte, nl.

- (1) totale debiteure,
- (2) kwitansies,
- (3) fakture.

(1) Totale debiteure

Die openingssyfer word van die openingsbalansstaat verkry. Die syfer word aangesuiwer deur die totale kwitansies van die maand af te trek en die totale fakture by te tel. Die syfer sal die totale debiteure altyd byderhand hou.

(2) Kwitansiekontrole en (3) faktuurkontrolekaarte sal altyd ooreen moet stem met die syfers van die dagkasboek. Die verskil is net dat hulle maandeliks sal afsluit.

Die totale verkope kan verkry word deur die kredietverkope by die kontantverkope in die dagkasboek te tel. So kan die totale verkope vir die finansiële jaar eenvoudig bereken word deur die verskillende maande se verkope bymekaar te tel.

F. Voorraadkontrole

n Voorraadkontrole kan ingestel word deur by alle ver=kope die gekodifiseerde kosprys in te voeg. Vanaf die kontantstrokies en fakture kan die kosprys van alle ver=kope verkry word. Die voorraadkontrolerekening sal soos volg vertoon:

Beginvoorraad soos per balansstaat	Dt.
Plus inkope vir periode	Dt.
Min verkope	Kt.
Eindvoorraad vir die periode	Kt.

Vanaf die syfer sal n korttermyn-wins-en-verliesrekening met redelike akkuraatheid opgestel kan word. Indien daar diefstalle plaasvind, sal die bedrag akkuraat genoeg bereken kan word vir assuransiedoeleindes.

4. Krediteure en hulpboeke

By die vorige twee punte van bespreking is daar baie wei=nig punte waarop verbeter of bespaar kan word. Kredi=teure en die hulpboeke is egter die groot kosteverhogende faktore wat meestal oor die hoof gesien word. In die klein=handel hoef daar egter in hierdie verband net vier hulpboeke te wees, nl.:

- A. inkoopboek,
- B. kasboek,
- C. kleinkasboek,
- D. joernaal.

Die stelsel wat nou bespreek word, sal verduidelik hoe die boeke inmekaar vloei.

A. Inkoopboek

Die inkoopboek word die kern waarom die hele stelsel saamgeveg word. Die boek word in twee dele verdeel, nl. eerstens die inkope- en ontledingskolom en tweedens die verpligtingskolom.

Die stelsel het sy oorsprong in die feit dat die onderneming nie die inkope per faktuur betaal nie maar wel dat alle fakture aan 'n betrokke krediteur gesamentlik per maand of periode betaal word. Die totale fakture word dan in die inkoopboek se kredietkant ingeskryf en daarna aan die debietkant wanneer die tjek of wissel verval. Die inkoopboek sal die volgende kolomme aan die kredietkant beset, nl. krediteure, inkope en ontledingskolomme (dit is die gewone inkoopboek), en aan die ander kant tjeks betaalbaar en afsonderlik die wissels wat betaalbaar is. Die debietkant is die verpligting ten opsigte van krediteure. Die verskillende maandtotale moet bymekaar getel word. Vir 'n voorbeeld van hoe so 'n inkoopboek lyk, vgl. tabel nr. 6.

Die vyftien punte wat in die tabel voorkom, word nou bespreek. Die aankope wat gemaak word by mnre. A, B, C en D word in totaal na die inkoopboek ge-pos. Die aankope word verder ontleed in die ontledingskolomme en die maandelikse verpligting in die afsonderlike kolomme.

(1) Krediteure vir die maand is R600.00. Die bedrag word na die krediteurskontrolerekening geneem en daarby

TABEL Nr. 6.

Inkoopboek vir Maart

Inkope

Verpligtings

Datum	Besonder= hede	Kredi= teure	Inkope	Ontledings= kolomme				Tjeks.		Wissels						Totaal
								April	Mei	Mrt.	April	Mei	Jun.	Jul.	Aug.	
1	Mnr. A	100	95	5							50	50				
2	Mnr. B	150	150													
3	Mnr. C	50	30		10	5	5		50	75	75					
4	Mnr. C	300	300								100	100	100			
		600	575	5	10	5	5		50	75	225	150	100			600
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)

Krediet= verpligtinge van vorige maande	Maart															
	200	100		600	150	100	50									1200
Totale verpligtings tot einde Maart	200	100	50	675	375	250	150									1800
Totale afbetalings van wissels en tjeks	200			675												875
	-	100	50	-	375	250	150									925

gevoeg; d.w.s. as die krediteure R1,000.00 was, is dit nou R1,600.00.

Kolomme 2-6 word in totaal na die wins-en-verliesrekenings gepos.

Vanaf die individuele rekening word die totaal van die twaalf maande van die finansiële jaar regstreeks na die handels- en wins-en-verliesrekening en balansstaat geneem.

Kolom 7-14 gee die totale verpligting aangegaan in Maart weer, soos versprei oor die aantal maande. Hierby moet nou die kredietverpligtinge van die vorige maande wat nog nie afgelos is nie, bygetel word, soos aangetoon in tabel nr. 6.

Dit toon die totale krediteure aan. Die aankope word glad nie meer na die individuele krediteurerekening gepos nie.

B. Kasboek

Die kasboek bevat soos in die verlede alle kontanttransaksies. Vir krediteure is daar egter net twee inskrywings, nl. wissels en tjeks soos per inkoopboek. Hierdie gegewens word van die bankstaat af verkry. Die tjeks en wissels word afsonderlik gesorteer in die inkoopboek. Die totaal van die wissels soos per inkoopboek en die totaal van die voorlopige lys van die wissels volgens die bankstaat, moet ooreenkom. Die wissels volgens inkoopboek moet nou gebind word, aangesien dit die werk van die ouditeur vergemaklik. Dieselfde prosedure geld vir die tjeks. Die tjeks wat nou

oorbly, is die kontant tjeks en moet volgens die kasboek gegroepeer word. Die totaal van die tjeks soos per kasboek en inkoopboek moet gelyk wees aan die voorlopige lys van tjeks soos per bankstaat. Nou moet die wissels en tjeks in die inkoop- en kasboek met n spesiale merkie afgemerk word. Enige uitstaande tjeks en wissels sal outomaties uitgewys word. Die totaal van die betalings in die kasboek word soos aangedui van die krediteure afgetrek. Die saldo's wat oorbly, word oorgedra na die volgende maand se inkoopboek.

Indien die kasboek en die inkoopboek se verpligtings nie balanseer nie, kan die verskil op twee plekke gesoek word. Eerstens moet alle uitstaande tjeks en wissels volgens die inkoopboek aangesuiwer word. Indien die totale nog nie balanseer nie, is daar n optel- of oorskrywingsfout en moet dit onmiddellik opgespoor word.

Die stelsel is eenvoudig maar vereis die volgende kontrole. Die kasboek kontroleer die inkoopboek en krediteure. Die bankstaat kontroleer weer die kasboek, inkoopboek en krediteure. Die stelsel vereis net dat die boeke op datum gehou en elke maand gebalanseer word soos aangetoon in die tabel nr. 6. Om die stelsel makliker te laat vlot kan die pak fakture wat in n bepaalde maand gepos word, net soos die wissels en tjeks saamgebind word. Dit voorkom dat die ouditeure onnodig tyd aan opsporing van die dokumente bestee. Die maandstate van die krediteure moet saam met die fakture geliasseer word voor dit aanmekaar gebind word.

Indien n aantal fakture koste en aankope bevat, is dit raadzaam om die verdelings soos in inkoopboek gedoen daarop aan te toon. Hierdie stelsel vereis net n optelmasjien, sodat die voorlopige lyste bewaar kan word om as bewysstukke te kan dien vir ouditering. (n Optelmasjien is vir enige onderneming noodsaakliker as n boekhoumasjien.)

Die kasboek is net n opsommende verkorte kasboek, en sy totale van die ontledingskolomme kan in totaal na die wins-en-verliesrekenings geneem word.

C. Kleinkasboek

Die kleinkasboek is geweldig belangrik, aangesien dit die werk uitskakel om vir elke onbenullige bedrag tjeks uit te skryf. Aan n gewone kleinkasboek is nie veel te verander nie, maar net soos by die kasboek moet alleen onder heel uiterste omstandighede van die diversekolom gebruik gemaak word, aangesien alle items in die kolomme individueel gepos moet word.

D. Joernaal

Enige oordragings of regstellings moet deur die joernaal gedoen word. Die joernaal moet so klein moontlik gehou word, maar sy belangrikheid moet nie oor die hoof gesien word nie.

5. Slot

Die stelsel is eenvoudig en bespaar baie tyd en arbeid.

In hoeverre die kostesisteen saamgevoeg moet word, hang van elke afsonderlike onderneming af. Die inkoopboek en kasboek kan maklik in departemente ingedeel word. Die koste kan met die indeling verbesonder word na die verskillende departementele kostevelde.

In die volgende hoofstuk word n onderneming se koste na n individuele faktuur verbesonder. Dit is die omvattendste verbesonderingsproses wat in die kleinhandel gedoen kan word. Die individuele sakeonderneming kan met inagneming van sy saak en die rekeningkundige stelsel bepaal in hoeverre die kostestelsel en ontleding toegepas moet word.

HOOFSTUK 9.

DIE VERBESONDERINGSVRAAGSTUK IN DIE KLEINHANDEL

1. Inleiding

Verskillende faktore het 'n groot invloed op die verbesonderingsvraagstuk in die kleinhandel. Die meeste faktore is reeds nader omskryf maar sal in hierdie hoofstuk nog nader toegelig word.

Die antwoorde op vrae 34, 37, 40-45, en 48 het weer eens die bekende feit na vore gebring, nl.:

Kosteontleding word net deur groot organisasies, wat kapitaalkragtig is, gedoen. Die klein ondernemings, wat die meeste baat hierby sou vind, stel geen belang daarin om die koste enigsins te verbesonder nie.

Die doel en belangstelling in die interne sake van die kleinhandelaarsonderneming kry geen belangstelling nie, aangesien die eienaar(s) gewoonlik met die verkoopsproses besig is.

2. Verbesondering na die kostekategorieë

A. Inleiding

In die verbesonderingsproses na die kostekategorieë vind ons dat daar 'n verskil is tussen die Angel-Saksiese en normatiewe stelsels. Daarom word hulle albei eers ontleed.

B. Angel-Saksiese bydrae

Die stelsel verdeel hier altyd in twee, nl.

- (1) die Engelse metode,
- (2) die V.S.A.-metode.

Die Engelse metode is gewoonlik meer uitgebreid as die van die V.S.A. Suid-Afrika volg oor die algemeen die Engelse metodes na. Albei lande se stelsel is egter deurgaans van so n aard dat dit by die eie rekeningkundige stelsel moet pas.

Wheldon (op. cit., bl. 7) ontleed die totale uitgawe in sekere koste-elemente. Die koste-elemente is dan soos volg:

- | | | | | |
|----------------------------|---|---------|---|--------------------------|
| (1) Direkte arbeid | } | Bokoste | } | Totale koste van verkope |
| (2) Direkte materiaal | | | | |
| (3) Direkte uitgawes | | | | |
| (4) Bokoste bestaande uit | | | | |
| (a) Fabriek | | | | |
| (i) Departementeel | | | | |
| (ii) Algemeen | | | | |
| (iii) Diens | | | | |
| (b) Administrasie | | | | |
| (c) Verkoop en distribusie | | | | |

Hierdie metode kan weens die inkonsekwentheid van die skema nie aanbeveel word nie. As voorbeeld kan maar net gevra word waar die grens tussen die beslissing oor wat direkte uitgawe en wat bokoste is, lê.

Die Amerikaanse metode. In hierdie land kan daar twee variante waargeneem word:

(a) Gillespie (op. cit., bl. 5) se metode.

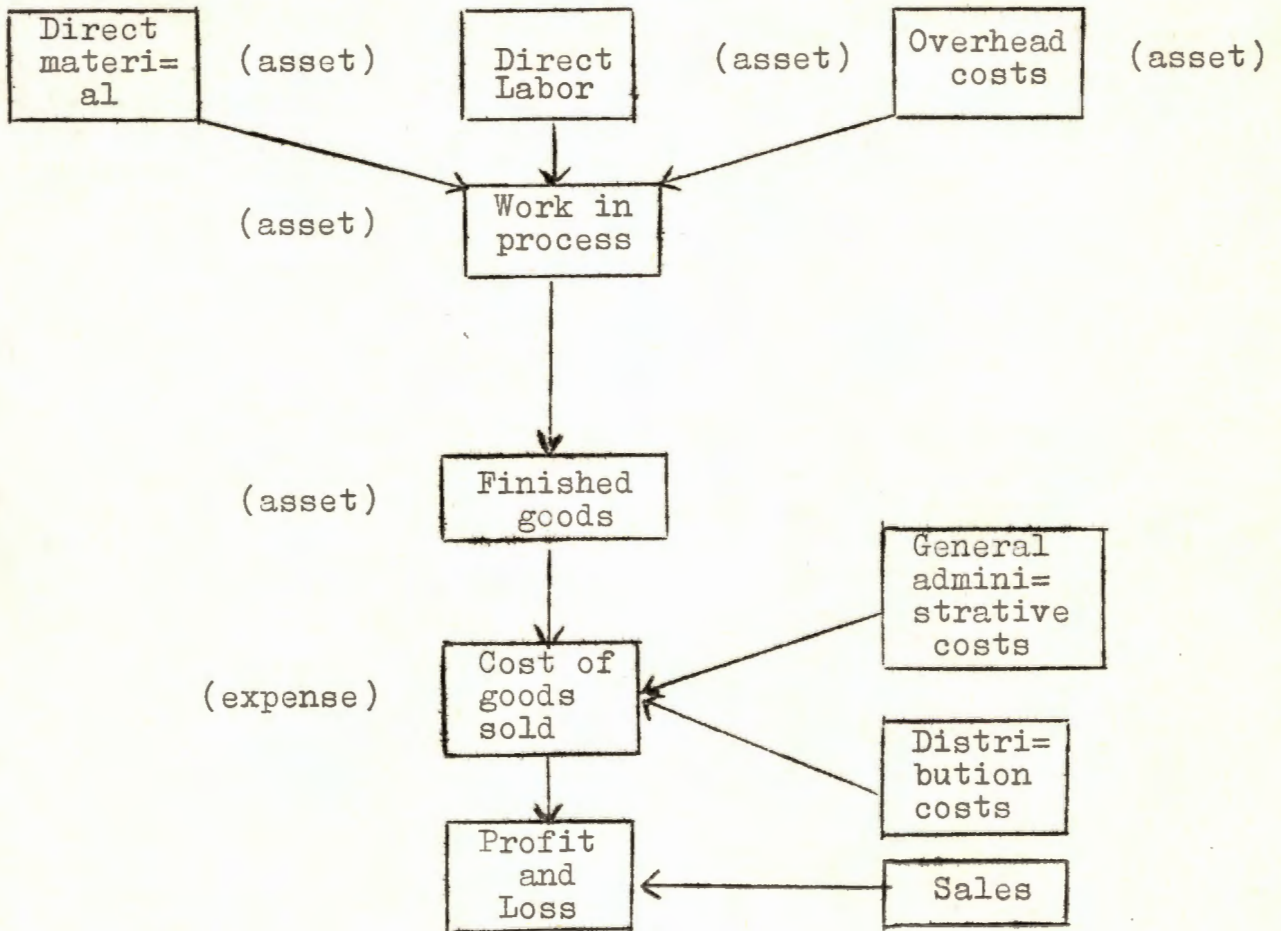
Materiaal	}	Primêre koste	}	Produksie= koste	}	Koste om pro= duk te produ= seer en te verkoop.
Arbeid						
Fabriekskoste						
Verkoops- en administratiewe koste						

Die verskil van die Britse metode is dat die primêre koste slegs uit materiaal en arbeid bestaan. Verder geld teen Gillespie se metode dieselfde besware as teen Wheldon s'n en hoef daar nie verder op ingegaan te word nie.

(b) Blocker en Weltner se metode.

Hierdie outeurs gee eers 'n kort oorsig van hoe die belangstelling in die balansstaat tot die wins-en-verliesrekening deur die inkorporasie van die sg. -cost principle- (uitgaafgedagte) oorgegaan het, (op. cit., bl. 14). Hieruit het die opvatting gevolg dat die produksie wat vir 'n bepaalde periode nog nie verkoop is nie, ook geen uitgawes op die voltooide goedererekening kan wees nie. Die uitgawes aan materiaal en arbeid is in die vorm van bates gekapitaliseer. Die goedere wat as koste-elemente na die voltooide goedere=rekening oorgedra word, word normaalweg -product costs- genoem. Hierteenoor word onder -period cost- daardie koste verstaan wat teen die inkomste in 'n bepaalde periode gedebiteer word. Hierdie onderskeid word getref omdat die periode=koste die wins-en-verliesrekening oor die bepaalde rekening=kundige periode beïnvloed, terwyl dit nie die geval met die produkkoste is nie, omdat dit gekapitaliseer is. Die outeurs skets hulle beginsels soos volg (op. cit., bl. 15):

DIAGRAM Nr. 8.



Die vernaamste fout van die Angel-Saksiese outeurs is dat hulle die kostekategorieë en die organiese groepering vermeng. Dis n blote verdeling van direkte en indirekte koste wat in die ontleding van die kostekategorieë deurgevoer word.

C. Normatiewe bydrae

Die benaming kostekategorieë is nie heeltemal korrek nie, soos blyk uit wat Sorgdrager (op. cit., bl. 42 en verder) oor die offers en koste beweer: die produksie moet eers offers meebring voordat bepaal kan word of hulle koste is of nie. Dit moet dus eintlik bekend staan as offerkategorieë, maar omdat die eenheid algemeen gebruik word, bly dit net kostekategorieë.

Die indeling is onvolledig en word na die aard van die produksiemiddel gemaak. Hier is n uitsondering op die Angel-Saksiese leer, nl. dat hulle die kategorieë-indeling skerp onder die soeklig hou maar die ander afdeling verwaarloos, soos reeds verskeie male aangetoon is. Daar vind geen logiese kostekategorieëse indeling plaas nie maar wel n vermenging na die kostevariante.

Die koste of offers moet streng van die organiese indeling geskei word. Klein variasies ontstaan, en hulle is so klein dat dit nie die moeite loon om verder daarop in te gaan nie.

Sorgdrager (op. cit., bl. 115) gee die kostekategorieë soos volg aan: -Die offers en subs. koste kan as volg ingedeel word:

- (1) grondstowwe en hulpstowwe,
- (2) duursame, slytende produksiemiddels,
- (3) grond,
- (4) menslike arbeid,
- (5) diensverlening (versekering ingesluit),
- (6) belasting.

Die rente-offers is nie ingesluit nie omdat rente nie n selfstandige kostesoort is nie en omdat rente-offers oorsaaklik met die kostesoort verbind is en deel daarvan uitmaak.-

Interessant is dit dat die moderne Duitse skrywer A. Schnettler (-Betriebsanalyse,- C.E. Poeschel, Stuttgart, 1960, bl. 121) wel rente as n aparte kostesoort behandel. Verbesondering kan dus alleen geskied as die onderlinge samehang van die kostekategorieë geken word. Verandering in die kostekategorieë vind plaas by verandering van die omvang van produksie of die aard van die vervaardigde produk. Soos Sorgdrager (op. cit., bl. 115) beweer, is daar twee vraagstukke wat baie nou aan mekaar verbode is, nl. -die samehang van die verbesondering van koste waarvan vir hierdie dissertasie die indirekte koste spesiaal uitgesoek is.-

Volgens die skrywer is die normatiewe ontleding aanvaarbaarder. Die ontleding van die probleem word in diagram nr. 10 aangetoon.

3. Die interne verdelingskema

n Verdere terminologiese beslissing is noodsaaklik ten

opsigte van die begrippe direkte en indirekte koste asook 'n kort omlýning van die begrip kosteplek.

Dit moet krities teen die verhandeling van H. Brink (-Die wetenskaplike ontleding van variasies as hulpmiddel vir bestuur, - Potchefstroom, 1959) opgemerk word dat daar geen behoorlike begripsverbesondering in die anders uitstekende werk is nie.

Neuner (op. cit., bl. 32) definieer indirekte koste as die koste wat nie direk op die produk van toepassing is nie, byvoorbeeld lig en krag ens. Direkte koste is die koste van materiaal, arbeid en -a variety of overhead costs such as indirect materials.-

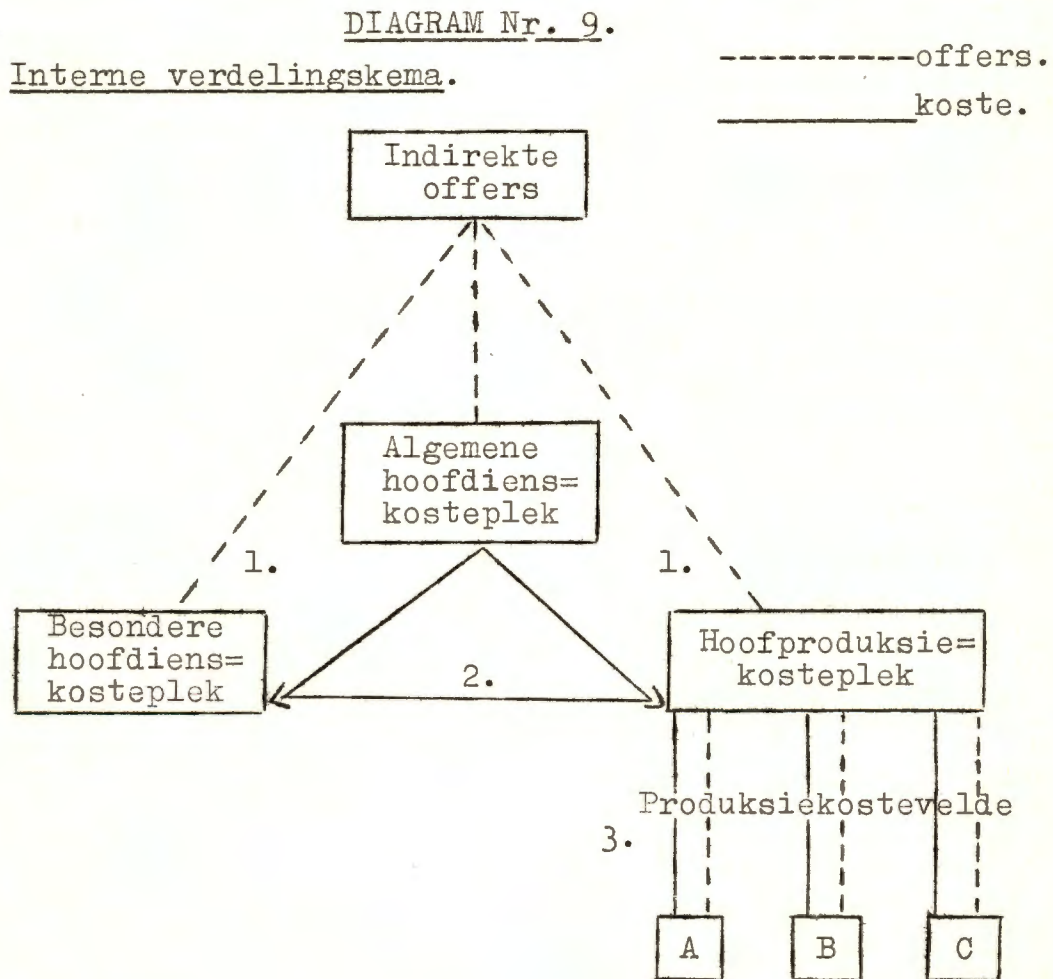
D.R.C. Halford (-Differential costs and management decisions, - Pitman, London, 1959, bl. 2) beweer die volgende: -the search for "the" cost is not an exercise of much relevance to the practical everyday affairs.- Daarom probeer hy (op. cit., bl. 12) om die koste te verdeel, aangesien hier nie van verbesondering gepraat kan word nie. Die Engel-Saksiese outeurs soek byna altyd die verdeling van koste deur middel van 'n kunsmatige oplossing, en daarom kan tot geen werklike kosprys gekom word nie.

Koste moet eers in direkte en indirekte koste ontleed word. Die direkte koste moet regstreeks na die kostedraer geneem word, alhoewel die direk aanwysbare verband nie altyd die kriterium hoef te wees nie. Die indirekte koste is die koste waarvan eers die oorsaaklike verband via die kosteplekke bepaal moet word. Daarna moet die koste via die kosteplekke na die kostedraer verbesonder word. Hoofstuk 10 gee 'n nadere ontleding van die direkte en indirekte koste na die kostedraers, soos hier kortliks uiteengesit.

Die verbesondering na die kosteplekke in n onderneming kom eers tot sy volle reg wanneer daar meerdere kostedraers is, alhoewel dit by een kostedraer ook van die grootste belang is. Die begrip kosteplek is gehanteer en sal nou uiteengesit word. Daar word onderskei in:-

- algemene hoofdienskosteplekke,
- besondere algemene hoofdienskosteplekke,
- hoofproduksiekosteplekke.

Dit kan skematies vasgelê word in die volgende diagram.



(vgl. Sorgdrager op.cit., bl. 168.)

Die skema behels n geparalleliseerde onderneming met interne spesialisasie, waar die drie produkte A, B en C vervaardig word. Die offers moet eers tot besondere offers van die hoofproduksieplek gemaak word. Hierdie offers is dan weer algemene offers t.o.v. die kostevelde. Van die algemene offers van die hoofproduksiekosteplek moet weer besondere offers van die kostevelde A, B, en C gemaak word en so ook die van die algemene hoofdienskosteplek en besondere hoofdienskosteplek.

Uit die skema blyk dit dat die offers en koste in die kosteplekke ter wille van die beleidsbeslissing met mekaar vergelyk kan word.

Vier variante maak nou hulle verskyning:

- a. Die indirekte offers (ten opsigte van die kostedraer) kan regstreeks tot besondere offers van die produksiekostevelde verbesonder word.
- b. Die indirekte offers kan eers tot besondere offers van die hoofproduksiekosteplek gemaak word, en hierdie algemene offers van die produksiekostevelde kan dan weer as besondere offers na die produksiekostevelde verbesonder word.
- c. Die indirekte offers kan tot besondere offers na die hoofproduksiekosteplek verbesonder word, en dan word slegs die koste na die bepaalde kostevelde verbesonder.
- d. Die koste van die algemene hoofdienskosteplek en die besondere hoofdienskosteplek kan regstreeks tot besondere koste van die produksiekostevelde gemaak word, en die tussenstadium van die hoofproduksiekosteplek word dan geëlimineer.

Al vier die bogenoemde metodes hang van die rasionaliteit van die toegepaste skema af, en die deurslaggewende faktor is die doeltreffendste patroon onder die gegewe stel omstandighede.

Om die volledige beeld van n verbesonderingsproses te verkry moet die volgende stappe gedoen word:

Die verbesondering van offers na:

Algemene hoofdienskosteplekke,
besondere hoofdienskosteplekke,
hoofproduksiekosteplekke.

Daarna moet die offers verder na die onderskeie hoofkosteplekke verbesonder word. Dit beteken dat die offers in die algemene hoofdienskosteplekke onder die kosteplekadministrasie, kostedepartement, personeel ens. tuisgebring moet word;

die koste in die besondere hoofdienskosteplekke verder onder die kosteplekke huisvesting, interne vervoer ens. tuisgebring moet word;

die offers in die hoofproduksiekosteveld na die kosteveld van die produkte A, B en C verbesonder moet word; die aandeel van die algemene dienskosteplekke se koste nou vasgestel moet word. Die drie verskillende hoofde moet dan pro rata belas word, byvoorbeeld deur standarde of norme vas te stel.

Die verbesonderingsproses word in diagram nr. 10 op bl. 312 skematies voorgestel.

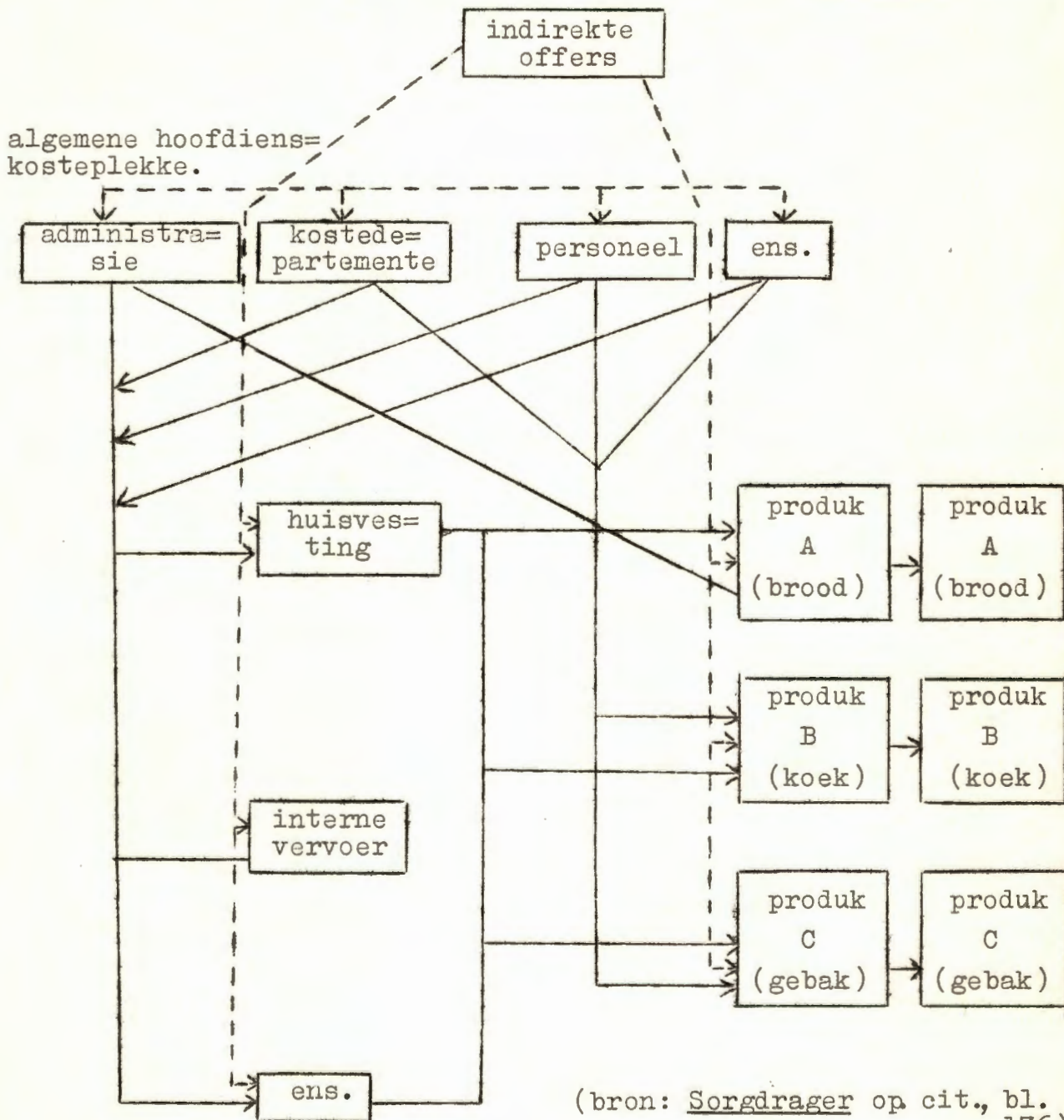
Hieruit vloei vraag nr. 3 voort, nl.:

Het u al daaraan gedink om u kostefaktore in die onderneming te ontleed om sodoende bestuursbesluite te vergemaklik?

DIAGRAM Nr. 10.

Skematiese verbesondering

-----offers
_____koste



4. Die keuse van die kosteplekindeling in die kleinhandel

Die keuse van die kosteplekke sal moet geskied volgens die posisie wat hulle afsonderlik in die onderneming bekleed. Vir die onderhawige studie is 'n onderneming met sestiën kosteplekke gekies. Dit is 'n mans- en sportuitrustersmaatskappy met een tak. Die tak is egter so klein dat dit in die geheel as een kosteplek gesien kan word.

Die kostevelde kan in die volgende hoofgroepe ingedeel word, nl. die algemene dienskosteveld, die besondere dienskosteveld en die produksiekosteveld.

A. Die algemene dienskosteveld

(1) Die eerste kosteveld is die inkoop en algemene kosteveld. Alle bo- en inkoopkoste wat nie oor al die kostevelde versprei kan word nie, word hierheen verbesonder.

(2) Die tweede kosteveld is die rekeningkosteveld. Koste, soos byvoorbeeld die opskryf en ouditering van debiteure en krediteure, word na hierdie kosteveld verbesonder.

B. Die besondere dienskosteveld

(1) Die derde kosteveld is pakplek waar die kinder- en skoolklere opgeberg word.

(2) Die vierde kosteveld is 'n pakplek waar die algemene produkte vir die mansklerasiekostevelde in die algemeen opgeberg word. Hier word van pakke klere tot kleurbaadjes weggebêre.

(3) Die vyfde kosteveld is die ontvangs, merk en aflewering van artikels.

C. Die produksiekosteveld

(1) Die sesde kosteveld is pakke klere. Dit is die kosteveld wat die duurste offer het. Die produkte is duur en verg baie kapitaal. Die omset is redelik goed, maar dit hou 'n goeie klandisiewaarde in, en daarom is dit nodig om baie kapitaal daarin te belê.

(2) Die sewende kosteveld is die manslangbroeke en -baadjies. Hierdie veld word van die eerste kosteveld geskei omdat dit produkte is wat verskillende metodes van verkoop verg, en die kwantiteit is nie soos by 'n pak klere, nl. een broek en een baadjie nie. Die kwantitatiewe verhouding wissel van persoon tot persoon. Die langbroeke en baadjies se gesamentlike koste is minder as die van 'n pak klere. 'n Pak klere kan ook beskou word as 'n luukse-produksiemiddel, waar lg. definitief nie luukse-produkte is nie.

(3) Die agtste kosteveld is hemde. Hemde is van die produkte met 'n hoër omset as enige ander produk wat by 'n enkeling se persoonlike klerasie aangetref word. Omdat hemde so 'n belangrike funksie verrig met betrekking tot die netheid van iemand se kleredrag, moet 'n groot verskeidenheid aangehou word om met smaak en modes tred te hou.

(4) Die negende kosteveld bestaan uit slaapklere en manskortbroeke. Die kosteveld het 'n taamlik eweredige omset.

(5) Die tiende kosteveld is die skoenaafdeling. Dit is 'n klein kosteveld, aangesien die doel is om die klante wat nie daarvan hou om op meer as een plek te koop nie, tevrede te stel. Die departement sal nooit vergroot kan word nie, omdat dit 'n te gespesialiseerde rigting is. Daarom is daar baie skoenwinkels wat hulle net op die verkope van skoene toespits.

(6) Die elfde kosteplek is kleurbaadjies van verskillende inrigtings. Hierdie kleurkontrakte is van die mins lonende produkte in die onderneming as gevolg van die volgende faktore:

(a) Dit word teen tenderpryse gelewer, en dit verlaag die winsgrens.

(b) Die voorraad moet oor die hele jaar gedra word en alle nommers moet aangehou word, want geen plaasvervanger kan aangebied word nie.

(c) Die kapitale uitleg is geweldig groot, terwyl die omset per jaar relatief laag is.

(d) die onderneming loop die risiko van veranderde kleure, en dit bring dooie voorraad teweeg.

Die voordeel hieraan is egter dat dit 'n lokmiddel is om klante te trek.

(7) Die twaalfde kosteveld bestaan uit wapens en ammunisie. Dit is 'n pakhuis met 'n brandkluis in — 'n wetlike bepaling met betrekking tot die ammunisie.

(8) Die dertiende kosteveld is die sportgoedere. By die ontstaan van die onderneming was dit die enigste kosteveld. Deur ontwikkeling het die ander kostevelde

bygekom. Die produkte hier is baie afhanklik van seisoenskommeling, byvoorbeeld in die somer somer=sportsoorte en vice versa. Dit veroorsaak dat die onderneming sy voorraad dienoooreenkomstig moet aanpas.

(9) Die veertiende kosteveld is seunsbaadjies en -pakke klere. Die afdeling is relatief klein, veral omdat ouers bang is om te koop, want die kinders groei vinnig en dra nie die klere op nie maar ontgroeit dit. Hierdie oorweging is veral op pakke klere van toepassing, en dit word alleen vir spesiale geleenthede gekoop.

(10) Die vyftiende kosteveld is seunshemde,/-langbroeke en -kortbroeke. Die produkte se omset is groter as die veertiende kosteveld s'n omdat dit goedkoper is en van korter leeftyd omdat dit noodsaaklike produkte is. Gevolglik is die verkope hier baie hoër, alhoewel meer eenhede verkoop moet word as by die veertiende kosteveld.

(11) Die sestiende kosteveld is 'n takonderneming, met die hoofdoel om verdere diens aan sy klante te verskaf. Dit is 'n kleiner replika van die saak, met die uitsondering van wapens en ammunisie. Die voorraad van die tak mag nie te veel wees nie, want die opbrengs is in verhouding te klein om 'n groot voorraad te dra.

Dit is die kostevelde van die onderneming. Teoreties moet elke artikel sy eie kosteveld hê om die indirekte koste reg te kan verbesonder. In die praktyk sal dit egter sowel onprakties as onekonomies wees.

Daarom is al die bykomstige artikels so ingedeel dat hulle almal in een van die sestien kostevelde val. Die kosteooffers wat dus mag ontstaan, kan dan in een van die kostevelde verbesonder word.

5. Die keuse van die kostedraers

A. Inleiding

Die keuse van die kostedraer is die assortementstandaard in die kleinhandel, want reeds is aangetoon dat die assortement saamgevoegde koste in die onderneming is waardeur die verbesondering van koste moontlik is. Ten einde tot n keuse van n kostedraer te kan kom is die verkoopsassortement as die belangrikste grondslag gekies wat, as norm van die verbesondering van koste in die kleinhandel, as basis diens kan doen. Die faktuur het tot die beslissing van die basis, soos hierbo beskrywe, aanleiding gegee.

B. Inkoopsbestellings

Die inkoopsbestelling het as n alternatief op die voorgrond getree. Die kostedraer sal van n tegnies-ekonomiese aard wees. In n bedryf word n masjien se waarde volgens sy tegnies-ekonomiese nut geskat. As die inkoopsbestelling geneem word, is dit op n tegnies-ekonomiese grondslag. Die inkoopsbestelling maak n deel uit van die onderneming se voorraad. Dus as die voorraad tegnies en ekonomies n korrekte grondslag vir die kostedraer is, is die probleem opgelos. Die inkoopsbestel=

ling sal egter net tegnies wees deurdat dit nie te sê is dat alle voorraad van die hand gesit sal word nie. As dit dus tegnies-ekonomies was, sou daar geen veroudering of ondienlike voorraad in die onderneming wees nie.

Inkope word gedoen tussen drie en ses maande voor aflewering sal geskied. In die tussentyd kan smaak en tendense verander. Inkope berus op die kosprys van 'n artikel, en alle koste wat ontstaan, word tog teen die verkope verbesonder om die winsgewendheid van die onderneming te bepaal. Die gemiddelde inkoopbestelling sal dus nie as 'n kostedraer aanvaar kan word nie.

C. Faktuur

Die vraag is nou of die faktuur as 'n norm vir die bepaling van 'n kostedraer in die kleinhandel tegnies-ekonomies sal wees. Die omset is die tegnies-ekonomiese kapasiteit. Dit is die werklike bedrag waartoe 'n onderneming in staat is om te presteer.

Die faktuur gee dadelik die beeld van die gemiddelde verkope van die onderneming. Die norm is bepaal deurdat die aantal fakture in die totale omset ingedeel is. Die faktuur is bepaal deur 'n 15%-steekproef, en die gemiddelde faktuur wat bepaal is, is R10.40. Teen die R10.40, wat as norm aanvaar is, kan al die offers verbesonder word. Die faktuur gee duidelik die analise van die saamgesteldheid van die verkope weer. Daar is aan=

getoon dat die verkoopsassortement as grondslag aanvaar moet word, en dit is logies dat tot n normfaktuur gekom moet word om as verteenwoordigende standaard en tege-lykertyd as basis van die kapasiteitsbepaling te kan dien.

Die fakteur is geanaliseer om tot die verteenwoordigende fakteur te kan kom. Die rede vir die analise is om die verteenwoordigende normfakteur te kan bepaal. Die norm=fakteur is die basis wat in die vorige bespreking as die kostedraer gekies is. Die verteenwoordigende fakteur het na die analise op R10.40 uitgewerk. Vir die bepa=ling van die R10.40 word die bygaande tabel nr. 7 gegee.

TABEL Nr. 7.

Die verteenwoordigende faktuur.

	1.	1,000
<u>Verkope:</u>	<u>R10.40</u>	<u>R10400.00</u>
Min:		
1. Vraggeld op inkope	.0530	63.00
2. Advertensies	.1209	120.90
3. Ouditeursgelde	.1548	154.80
4. Bankkoste	.0186	18.60
5. Skoonmaak	.0046	4.60
6. Depresiasie (vervangingswaarde)	.0362	36.20
7. Onthaalkoste	.0038	3.80
8. Noodhulp	.0121	12.10
9. Assuransie	.0855	85.50
10. Lisensies	.0219	21.90
11. Pos- en telefoonkoste	.0648	64.80
12. Drukwerk en skryfbehoeftes	.0304	30.40
13. Huur: Hoorwinkel .1548		
Tak .0232	.1780	178.00
14. Reparasies en onderhoudskoste..	.0251	25.10
15. Personeelverversings	.0083	8.30
16. Salarisse	.7744	774.40
17. Lone	.0069	6.90
18. Subskripsiegelde	.0048	4.80
19. Reiskoste	.0410	41.00
20. Werkloosheidsversekering	.0014	1.40
21. Water en lig	.0775	77.50
22. Ongevallewet	.0007	.70
23. Donasies	.0068	6.80
24. Toemaakpapier	.0129	12.90
25. Direkte materiaal	6.9333	6933.30
	8.6877	8687.70
Netto wins voor inagneming		
van belasting	1.7123	1712.30
	<u>10.40</u>	<u>10400.00</u>

Hiermee is die vernaamste praktiese vraagstukke afgehandel, sodat nou tot verbesondering van indirekte koste oorgegaan kan word.

6. Verbesondering na die kostedraer

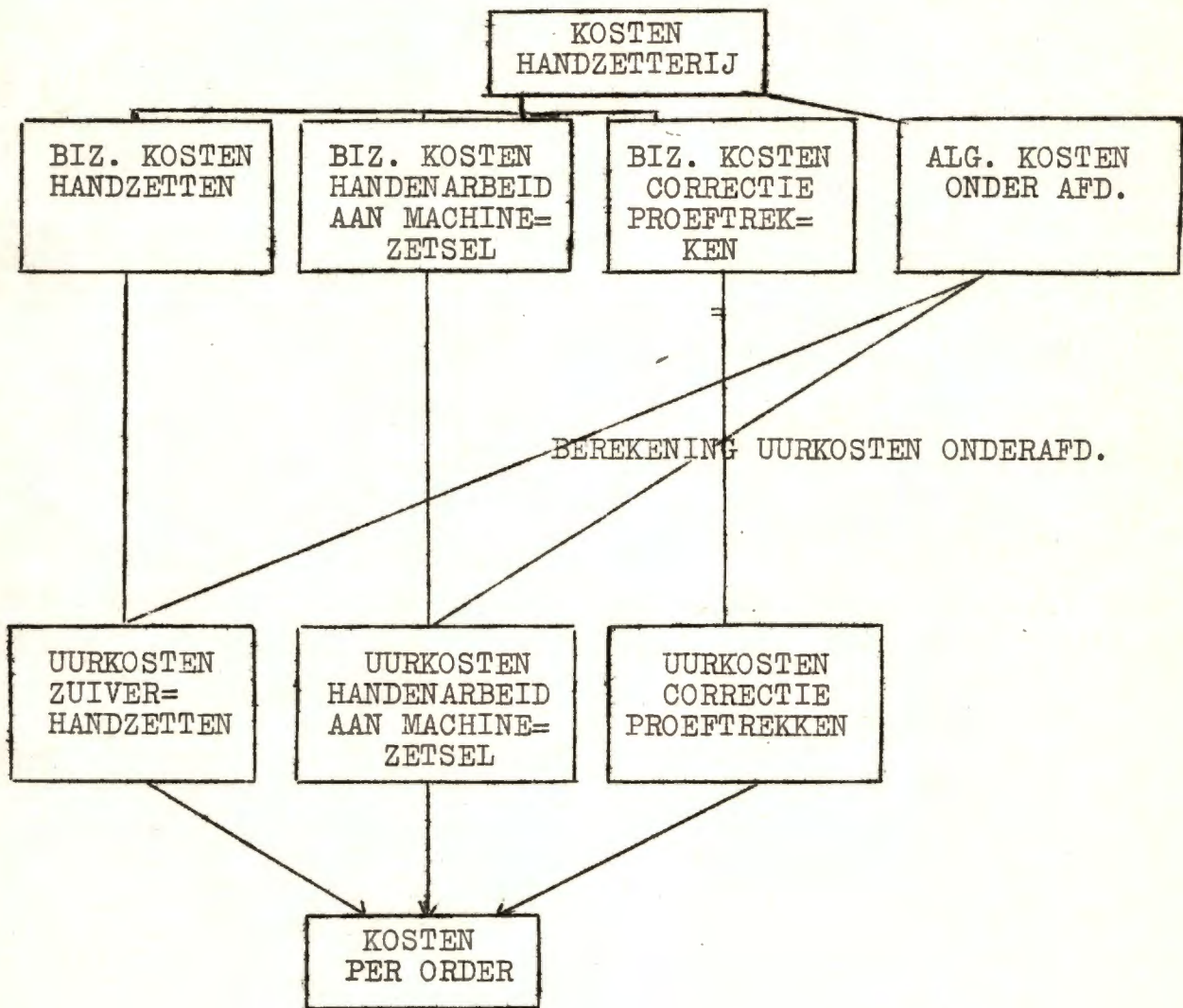
Daar moet bepaal word watter deel die kostedraer van die koste moet dra. Die verbesondering moet logieser wyse duidelike aandag aan die produksiesamestelling skenk. As daar baie kostedraers is, moet daar baie hulpkosteplekke, sowel produksiekosteplekke as algemene en besondere dienskosteplekke wees. Hierdeur word 'n noue relasie tussen die koste- en eenheidsproduk bewerkstellig.

Die beplanningsdepartement se taak is om die produksievloei van die kostedraer te bepaal tot by die finale produk. Die beleid moet wees om die koste van die kosteplekke, dus produksiekosteplekke, met die kostedraer te verbind. Daar is verskeie hulpmetodes om tot 'n eenheidskoste van die produk te kom. Die produk hoef nie noodwendig 'n enkele produk te wees nie maar kan 'n serie vorm. Hier kan die seriekoste bepaal word en na die koste per eenheidsproduk herlei word.

Elke onderneming se verbesonderingskema sal van die van ander verskil. Hoe groter die onderneming, hoe meer kosteplekke sal ontstaan.

Van der Schroeff (op. cit., bl. 528) gee 'n voorbeeld van 'n handsettery soos volg aan (kyk bl. 322):

Skema van Handsettery.



Soos die vorige metodes kan hierdie metode vir werklike of vooruitberaamde koste gebruik word. Hierdie metode kan veral in skoefabrieke gebruik word.

D. Materiaalkosprysmetode

Die tegniek vir hierdie metode word in die volgende formule gevind:

$$\frac{\text{Bokoste}}{\text{Direkte materiaalkoste}} \times 100 = \% \text{ van bokoste per direkte materiaalkoste.}$$

Dit is nie n baie populêre metode nie, omdat die materiaal selde die werklike verhouding sal weergee.

Daar is ander metodes ook, maar elke onderneming het n eie identiteit, en dit lei daartoe dat die struktuur die metode sal moet aandui. Dikwels word egter twee of meer metodes in n groot onderneming gebruik om die regte resultate te bereik.

As die koste van die verskillende kosteplekke bekend is, is die verbesondering na die kostedraers noodsaaklik.

HOOFSTUK 10.

DIE VERBESONDERING VAN INDIREKTE KOSTE IN 'n BEPAALDE KLEINHANDELSONDERNEMING

1. Inleiding

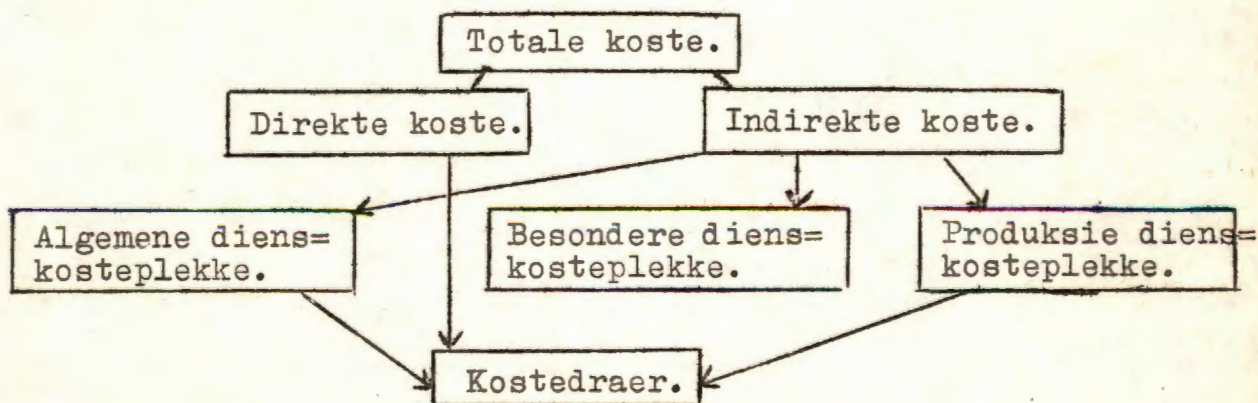
In hierdie hoofstuk word die teoretiese ondersoek prak = ties toegepas. Die ondersoek dek 'n plaaslike klein = handelaarsonderneming wat met mans- en sportuitrusting handel dryf.

Dit moet vermeld word dat die betrokke on = derneming al sy beskikbare gegewens tot my beskikking gestel het, sodat dit 'n om = vattende en betroubare studie is.

Die verbesondering deur die verskillende stadiums is reeds bespreek. Vir die onderneming in die kleinhandel sal die koste in drie hoofgroepe ingedeel word.

Skematies vertoon dit as volg:

DIAGRAM Nr. 12.



onderneming word uit hierdie twee pakhuise van hulle voorraad voorsien. (Daar is alle voorraad behalwe sportgoedere in die twee pakhuise.) Die sportgoedere het sy eie pakhuis.

Die aflewering en merk van die koste van alle inkomende voorraad word deur hierdie derde kosteveld gedra.

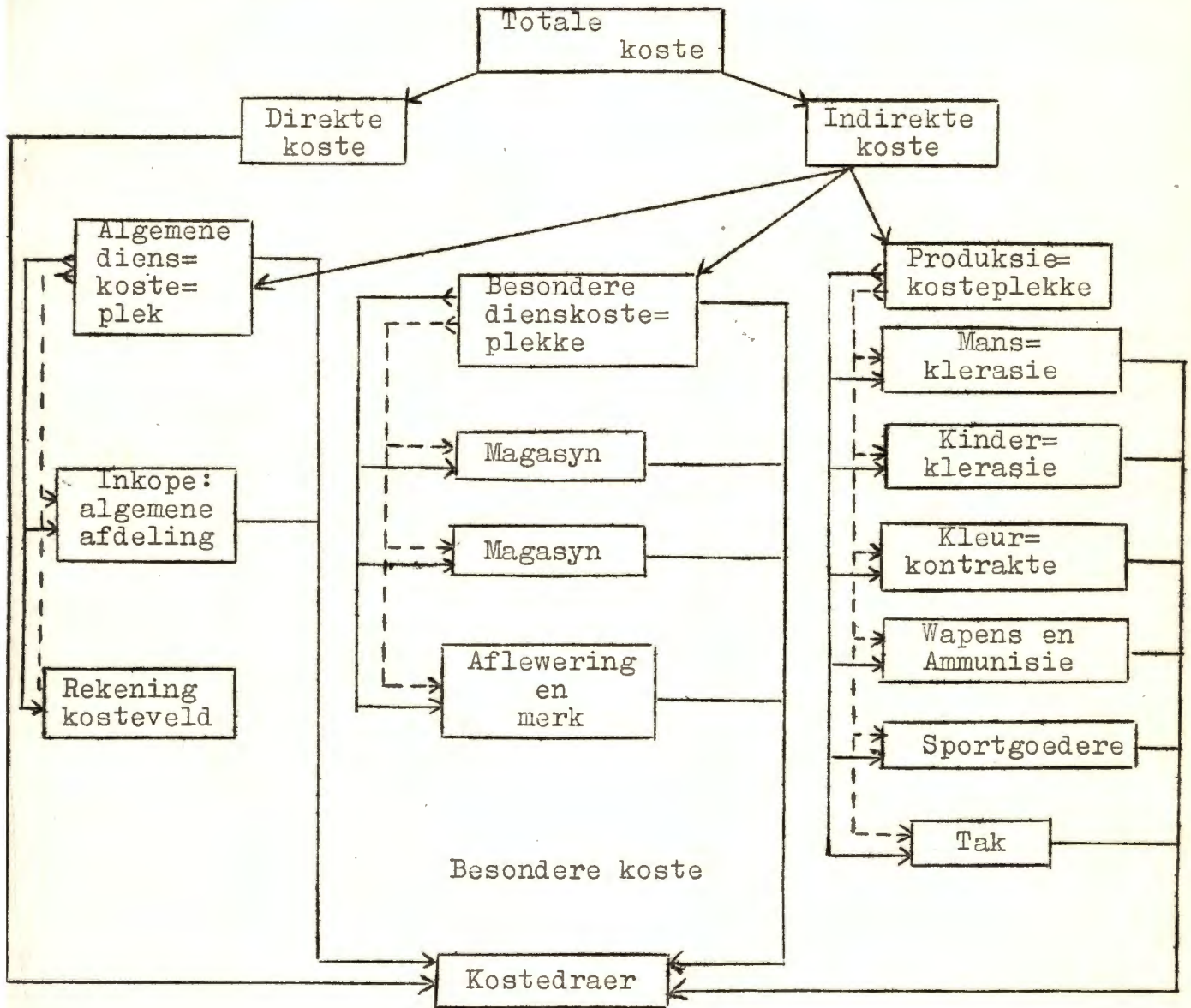
C. Die produksiekosteveld kan in ses hoofgroepe ingedeel word, nl.:

- (1) mansklerasie,
- (2) kinderklerasie,
- (3) kleurkontrakte,
- (4) wapens en ammunisie,
- (5) sportgoedere,
- (6) takwinkel.

Hier volg die skematiese verbesondering van die kleinhandelonderneming in diagram nr. 13.

DIAGRAM Nr.13.

Die skematiese verbesondering van 'n kleinhandelsonderneming.



(1) Mansklerasie

Die mansklerasies word in die volgende kostevelde ingedeel:

- (a) Manspakke klere,
- (b) baadjies en broeke,
- (c) hemde,
- (d) slaapklere, kortbroeke en los artikels,
- (e) skoene.

Die mansklerasie dek dus die hele veld om 'n manspersoon in al sy klerasiebehoeftes te voorsien.

(2) Kinderklerasie

Kinderklerasie word in twee kostevelde verdeel, nl.:

- (a) baadjies en pakke,
- (b) hemde, broeke en bykomende artikels.

(3) Kleurkontrakte

Kleurkontrakte sluit alle artikels in aangaande geregistreerde kleure, byvoorbeeld baadjies, wapens, lapelwapens, kouse, truie ens.

(4) Wapens en ammunisie

Die wapen- en ammunisiekosteveld dek net wapens en ammunisie. Dit sluit alle soorte gewere, rewolwers, gasrewolwers, windgewere en alle soorte ammunisie in.

(5) Sportgoedere

Die sportgoederekosteveld dek altwee die verskillende seisoene se sportgoedere. Hierdie kosteveld is die meeste van seisoenskommelinge afhanklik.

(6) Takwinkel

Die takkosteveld is n kosteveld wat met geen van die voriges vergelyk kan word nie, want dit sluit, behalwe die wapens en ammunisie, al die ander kostevelde in.

3. Die bespreking van die verdeelsleutels

A. Inleiding

Die enkele faktuur is gekies om as kostedraer te dien. Die bespreking van kostedraer is in die vorige hoofstukke reeds afgehandel. Die verbesondering van alle koste in die kleinhandel sal dus verbesonder moet word in verhouding met die fature tot die bepaalde faktuur wat op R10.40 bepaal is.

Die faktuur is gebaseer op n toekomstige projeksie van die onderneming, met inagneming van die bestaande uitbreidings en ontwikkelingsmoontlikhede.

In die kostestaat sal dus die offers van die koste gekkei moet word. Die rubriseringskema sal in die kleinhandel die beste resultate kan gee, omdat dit die stelsel is wat hier (mans- en sportgoedere) die beste sal aanpas.

B. Die verdelingsleutels

In die kleinhandel was die probleem van verdeelsleutels reeds ter sprake, aangesien dit verband moet hou met die oorsaaklike verband. Van die onderstaande metodes sal gebruik gemaak word:

(1) Die omsetsyfers

Die omsetsyfers van elke kosteplek is bepaal deur 'n steekproef te doen met fakture wat oor twaalf maande versprei is. Dit sluit dus al die produksiekosteplekke in. Vir die resultate wat verkry is, kyk tabel nr. 9.

(2) Die kapasiteit t.o.v. voorraad

Die kapasiteit t.o.v. voorraad van elke kosteplek wat voorraad dra, is verkry deur elke kosteplek se voorraad deur 'n fisiese voorraadopname te bepaal (vgl. tabel nr. 9).

(3) Vloerruimte

TABEL Nr. 8.

Die vloerruimte is persentasiegewys soos volg:

1. 2%	6. 8%	11. 12%	16. 100%
2. 3%	7. 8%	12. 2%	
3. 6%	8. 15%	13. 18%	
4. 6%	9. 3%	14. 6%	
5. 3%	10. 2%	15. 6%	

C. Die verbesondering met die verdelingsleutels

(1) Vraggeld op inkope

Die vraggeld op inkope moet die werklike bedrag verbesonder soos dit vir elke kosteplek ontstaan het. Die vraggeld op inkope is R0.063 op elke R10.40 norm-faktuur. Die voorraad moet hier as basis van verdeling gebruik word.

TABEL Nr. 9.

Die tabel van die omset en kapasiteit ten opsigte van die
voorraadsyfers as verdeelsleutels.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Inkope en algemene koste= veld	Reke= ning afd.	Pak= huis 1	Pak= huis 2	Aflewe= ring en merk	Mans= pakke en -broeke	Baad= jies en broeke	Hemde
<u>Verkope:</u>					13.2%	15.3%	8%
<u>Kapasiteit t.o.v. voorraad.</u>							
		2.4%	2.9%		14.6%	11.7%	8.3%
9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
Slaap= klere, kort= broeke en los artikels	Skoe= ne.	Kleur= baad= jies	Wapens en ammu= nisie	Sport= goe= dere	Seuns= baad= jies en -pakke	Seuns= hemde, lang= en kort= broeke	Tak= winkel
<u>Verkope:</u>							
11.3%	5.8%	13.2%	5.6%	15.7%	4.6%	3.2%	4.1%
<u>Kapasiteit t.o.v. voorraad.</u>							
9.6%	4.5%	14.9%	2.4%	14.8%	5%	3.3%	5.6%

(2) Advertensies

Die advertensies moet in twee dele verdeel word, nl.

- (a) besondere advertensies,
- (b) algemene advertensies.

(a) Besondere advertensies moet dus die bedrae wat spesifiek vir elke kosteplek gemaak is, regstreeks daarteen verbesonder.

(b) Algemene advertensies dek die hele onderneming, en die omset moet as basis gebruik word om die algemene advertensies pro rata na die regte kosteplekke te kan verbesonder.

(3) Ouditeursgelde

Die ouditeursgelde is nie n offer nie maar administra=siekoste, en daarom kan dit nie na die kostevelde ver=besonder word nie maar wel na die rekeningkundige koste=veld, wat n algemene kosteveld is. Sorgdrager (klas=aantekening, 1962) beskou ouditeursgelde egter nie as n koste nie.

(4) Bankkoste

Die koste ontstaan deur die uitvoering van geldelike tran=saksies, byvoorbeeld die betaling van wissels. Dit moet op die kapasiteitsbasis verbesonder word.

(5) Bankrente

Bankrente is n verspilling en mag nie verbesonder word nie. Dit word regstreeks na die wins-en-verliesrekening oorgedra.

(6) Skoonmaak

Die skoonmaak van die gebou is noodsaaklik, want n netjiese winkelvloer, personeel en voorraad is n vereiste vir elke florerende onderneming. Die verdeling van die skoonmaak sal op die vloerruimte gemaak moet word. Die vloerruimte is 3,700 vk. vt. vir die hoofwinkel, en die tak beslaan 1,260 vk. vt. Die koste van die takwinkel is .0006 en die res, nl. .0004, die van die hoofwinkel.

(7) Die direkteursgelde

Die direkteursgelde sal oor die hele onderneming versprei moet word. Dit kan alleen geskied deur n tydstudie om vas te stel waar die direkteur sy tyd bestee. (Kyk punt nr. 20 vir die ontleding.)

(8) Depresiasie

Die depresiasie geskied op die vervangingswaardemetode en sal dus regstreeks na elke kosteveld verbesonder moet word.

(a) Meublement

Die vervangingswaarde van meubels van elke kosteveld sal afsonderlik bereken moet word en daarna belas word.

(b) Die kapasiteit t.o.v. voorraad

Die vervangingswaarde van die voorraad sal op die kosprys-persentasiebasis verbesonder word. Hierdie persentasies is reeds in tabel nr. 9 uitgewerk.

(c) Los gereedskap

Die vervangingswaarde sal spesifiek verbesonder word na elke kosteveld waar die los gereedskap gebruik word.

(d) Motorvoertuie

Die motorvoertuie wat vir die vervoer van die artikels

verantwoordelik is, sal volgens die verkoopspersentasies na elke kosteveld verbesonder word.

(9) Onthaalkoste

Die onthaalkoste kan in twee groepe verdeel word, nl.

- (a) besondere en
- (b) algemene onthaalkoste.

(a) Besondere onthaalkoste

Hier word gedink aan n inrigting waarvan die kleure verkoop word. As vir hulle n onthaal gegee word, is dit tog spesifiek vir die kleurkosteveld en moet dit regstreeks daarheen verbesonder word. Die besondere onthaalkoste van die elfde kosteveld, nl. kleurkontrakte, is .00280.

(b) Algemene onthaalkoste

Dit is n verspilling (vgl. Sorgdrager, klasaantekeninge, 1962) en moet na die wins-en-verliesrekening oorgedra word.

(10) Noodhulpkoste

Die noodhulpkoste, wat n vaste bedrag vir elke werker is, sal op n basis van die werker se tydstudie verbesonder moet word. Vir verdere toeligting kyk punt 20.

(11) Assuransies

Die assuransies van die onderneming sal op n voorraad=basis verbesonder word, want dit sluit brand- en diefstal=versekering in.

(12) Regskoste herontvang

Alle regskoste wat herontvang word, moet na die rekeningkosteplek oorgedra word, want die oorsprong was daar. Dit is n wins-en-verliesinskrywing en nie n offer nie.

(13) Lisensies

Die lisensies van n onderneming maak beslis n deel van produksiekosteveld uit, en daarom moet dit deur die produksiekosteveld gedra word. Die verbesondering sal op n omsetbasis geskied.

(14) Pos- en telefoonkoste

Die pos- en telefoonkoste sal in twee verdeel moet word, nl.

(a) die wat deel is van die inkoopskoste (dit sal na die inkoopskosteveld oorgedra moet word);

(b) die res, nl. algemene bestuurskoste, wat na die algemene dienskosteplek en verder na die rekeningskosteveld oorgedra sal word.

(15) Drukwerk en skryfbehoeftes

Drukwerk en skryfbehoeftes sal na die rekeningkosteveld verbesonder moet word. Die deel wat egter op die aflewering- en merkkosteveld van toepassing is, moet daaraan geneem word.

(16) Huur

Die huur van die perseel sal op n vloerruimtebasis verbesonder word. Die tak betaal egter sy huurgeld afsonderlik en sal dus net met sy eie huurgeld belas word.

(17) Naamsverandering

Die naamsverandering is n koste van tydelike aard. Dit is insidentele koste, en insidentele koste word nie in die kosprys opgeneem nie.

(18) Reparasie- en onderhoudskoste

Reparasie- en onderhoudskoste sal na die spesifieke kosteveld verbesonder word waar die reparasie-, en onderhoud koste voorkom.

(a) Motorvoertuie

Dit sal op die verkoopsbasis verbesonder word.

(Reeds bespreek)

(b) Fietse

Die fietse val onder die afleweringskosteveld en sal dus daarheen oorgedra word.

(c) Geboue

Die algemene onderhoudskoste van die gebou wat gehuur word, sal op n vloerbasis verbesonder word, mits die koste nie deur die verhuurder self betaal moet word nie.

(19) Personeelverversings

Die personeelverversings sal op dieselfde basis pro rata verbesonder word as onder punt 20. Die vraag ontstaan of dit nou as n koste beskou moet word. In die betoog sal dit as n koste beskou word, alhoewel die rasionaliteit van die offer moeilik vasgestel kan word.

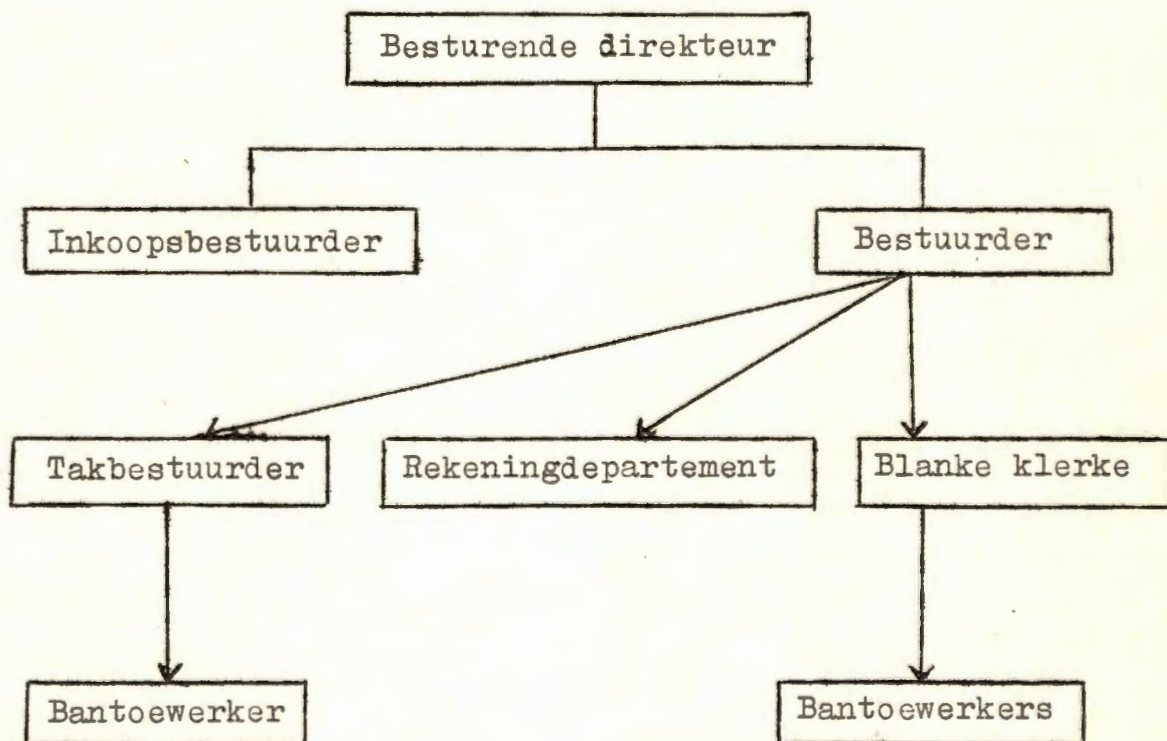
(20) Salarisse

Die salarisse sal op n tydsbasis verdeel moet word. Elke werker het n tydkaart ingevul om vas te stel waar en hoe hy sy tyd afsonderlik in die onderneming aanwend. Om die tydtafel in sy regte perspektief te sien moet die

organisasiekaart ontleed word.

DIAGRAM Nr. 14.

Organisasiekaart van die onderneming



(a) Besturende direkteur

Die bestuurder se tyd is soos volg in die volgende kostevelde verdeel:

1 - 30%, 6 - 12%, 7 - 13%, 8 - 9%, 9 - 3%,
10 - 1%, 11 - 10%, 13 - 20%, 14 - 1% 15 - 1½

(b) Inkoopsbestuurder

Sy tyd word soos volg aangetoon:

1 - 45%, 2 - 15%, 6 - 10%, 7 - 3%, 8 - 5%,
9 - 2%, 11 - 5%, 14 - 5%, 15 - 4%, 16 - 6%.

Die inkoopsbestuurder kry 20% van die totale salaris.

(c) Bestuurder

As gevolg van sy hoeveelheid pligte moet sy arbeid oor die meeste kostevelde versprei word. Sy salaris maak 20% van die totale salaris uit. Sy tyd is soos volg aangetoon:

2 - 10%, 3 - 7%, 4 - 8%, 5 - 20%, 6 - 15%, 7 - 7%,
8 - 3%, 9 - 2%, 10 - 3%, 11 - 7%, 12 - 13%, 13 - 1%,
14 - 1%, 15 - 1%, 16 - 2%.

(d) Takbestuurder

Die takbestuurder se magte en pligte is alleen op die tak van toepassing, en daarom word sy volle salaris alleen teen die takkosteveld verbesonder. Sy salaris bedra 14% van die totale salarisse.

(e) Rekeningdepartement

Die rekeningdepartement het drie persone wat hier diens verrig en hulle onderskeie take is:

- (1) debiteure,
- (2) krediteure,
- (3) ouditering.

(1) Debiteure

Die debiteure word deur n dame opgeskryf. Haar salaris beloop 7% van die totale salaris. Haar arbeidstabel toon

die volgende:

1 - 15%, 2 - 85%.

(2) Krediteure.

Die krediteure word deur 'n klerk gehou. Sy pligte hou hom egter nie die hele dag besig nie, en daarom verrig hy dienste in die ander kostevelde. Sy salaris beloop 7% van die totale salaris. Sy arbeidtabel toon die volgende:

2 - 75%, 7 - 5%, 8 - 8%, 9 - 7%, 14 - 2%, 15 - 3%.

(3) Ouditeur.

Die ouditeure se vergoeding is reeds voorheen onder ouditeursgelde bespreek.

(f) Klerke.

Die onderneming het drie bona fide-assistente.

(1) Die eerste klerk is 'n dame, en sy kry 5% van die totale salarisse. Haar tydkaart het die volgende in=formasie bevat:

6 - 8%, 7 - 10%, 8 - 9%, 9 - 25%, 10 - 5%, 11 - 15%, 13 - 7%, 14 - 8%, 15 - 13%.

(2) Die tweede klerk is grotendeels belas met die merk van artikels wat die onderneming binnekom. Hy kry 12% van die totale salarisse. Sy tydtabel het die volgende inligting bevat:

5 - 45%, 6 - 10%, 7 - 8%, 9 - 7%, 9 - 5%, 10 - 1%, 11 - 6%, 12 - 7%, 13 - 11%.

(3) Die derde klerk verrig, soos in die geval van die eerste klerk, net algemene werk. Sy salaris bedra 15%

van die totale salaris. Sy tydtabel gee die volgende inligting weer:

5 - 8%, 6 - 11%, 7 - 19%, 8 - 7%, 9 - 12%, 10 - 3%,
11 - 16%, 12 - 4%, 13 - 15%, 14 - 2%, 15 - 3%.

Al bogenoemde persentasies stel n mens in staat om die arbeidskoste te kan verbesonder na die kostevelde waar dit ontstaan het.

(21) Lone

Daar is vier Bantoewerkers in diens by die onderneming. Om hulle lone reg te kan verbesonder sal hulle pligte en tye soos volg ontleed word:

(a) Die eerste arbeider werk by die tak, en sy hele salaris sal teen die tak verbesonder word.

(b) Die tweede arbeider werk by die besnaarmasjien (rakette repareer). Sy loon moet dus regstreeks na die sportgoederekosteveld verbesonder word. In sy vrye tyd verskaf hy die verversings (tee) aan die personeel en klante. Die verhouding is 90% tot 10%. Die verversingstyd moet na die inkope- en administrasiekosteveld verbesonder word.

(c) Die derde arbeider lewer die op sig-pakkies af. Sy pligte is dus om dit af te lewer maar ook om die artikels wat ondienlik vir die klante is, terug te gaan haal. Sy volle tyd word in die aflewering van pakkies bestee en moet dus regstreeks daarheen verbesonder word.

(d) Die vierde arbeider se plig is om die winkel skoon te maak. Sy arbeidskoste moet dus volgens die vloerruimte ingedeel word en na die kostevelde verbesonder word.

(22) Subskripsiegelde

Subskripsiegelde ontstaan deurdat by sekere verenigings aangesluit moet word ter bevoordeling van die onderneming. Hier word gedink aan die Potchefstroomse Sakekamer en die South African Sporttraders Association.

Die gelde is dus noodsaaklik vir die onderneming en is dus n koste. Die gelde sal dus op n omsetbasis na die produksiekosteveldes verbesonder word. Die vraagstuk is egter of die subskripsie-offers wel aan hulle doelmatigheid getoets kan word.

(23) Reiskoste

Reiskoste word aangegaan deur die bestuurder en personeel om klante te spreek en te werf. Baie van die kleurkontrakte is in ander stede, en om dit nie te verloor nie moet die persoonlike kontak periodiek versterk word, anders bestaan die moontlikheid dat die onderneming hulle mag verloor. Die reiskoste word op n omsetbasis na die verskillende kosteveldes verbesonder.

(24) Werkloosheidsversekering

Werkloosheidsversekering is by wet verorden as n maatreël om fondse te kan opbou, sodat werknemers wat gedurende n depressie of as gevolg van sekere omstandighede werkloos raak, gehelp kan word deur aan hulle n weeklikse of maandelikse bedrag te betaal. Die versekering word deur alle ondernemings vir elke werker in diens betaal.

Die verbesondering sal dus geskied op n basis van die indiwiduele werker en die plek waar hy werk. Die bedrag is vasgestel per persoon, onafhanklik van wat sy inkomste is.

(25) Water en lig

Water en lig is twee heeltemal uiteenlopende soorte koste maar word saamgevoeg omdat hierdie koste op een staat deur die stadstesourier aan die ondernemings gestuur word. Die basis van verdeling is dieselfde, en dit kan daarom in die verbesonderingsproses as een koste behandel word.

(a) Water

Water moet in twee verdeel word, nl.

- (i) verversings,
- (ii) skoonmaak.

(i) Verversings

Verversings moet op n omsetbasis verdeel word, want dit is tot die klant se beskikking. Die water word vir tee ens gebruik, maar omdat dit so n klein gedeelte is, kan dit by die skoonmaakwater gevoeg word.

(ii) Skoonmaak

Die skoonmaak is n noodsaaklike offer by die netjiese onderneming. Die koste moet op n vloerbasis verbesonder word. Die klein deeltjie wat tot die verversings behoort, word dan ook nog na alle kostevelde oorgedra.

(b) Lig

Dit moet op die vloerbasis metode verbesonder word, want dit is die enigste metode waar al die kostevelde gedek word.

(26) Ongevallewet

Die koste ingevolge die Ongevallewet is n wetlike vereiste en moet op dieselfde wyse as die werkloosheidsversekering verbesonder word. As daar egter n ongeval in die onderneming

was, moet dit regstreeks na die besondere kosteveld verbe= sonder word waar dit ontstaan het. Die wet dek die hele onderneming, en hierdie koste moet dus oor die hele onderneming versprei word.

(27) Verlies by verkoop van motor

Die verlies wat ontstaan by die verkoop van n motor moet na die wins-en-verliesrekening gedebiteer word.

(28) Donasies

Donasies is uit die wetlike oogpunt nie n offer of n koste nie en is dus nie n toelaatbare aftrekking nie. Die wet maak egter nie n duidelike verskil tussen donasies en advertensies nie. As n donasie gegee word aan n inrigting of persoon waarmee vroeër kontrakte gesluit is, is dit tog n versterkingsmiddel vir die kontrak. Nou ontstaan die vraag of hierdie donasie n donasie of n indirekte advertensie is. Alle donasies sal vir die verbesonderingsproses van indirekte koste in twee verdeel moet word, nl.:

(a) donasies,

(b) indirekte advertensies.

(Schnettler aanvaar dit egter nie as n koste nie.)

(a) Werklike donasies kan na die algemene en inkoop= afdeling verbesonder word, want dit is n koste en nie n offer nie. Die bedrag hier is .0018.

(b) Indirekte advertensies val ook in twee groepe, nl. besondere en algemene advertensies en moet verder behandel word soos in punt 2 bespreek word.

(29) Toemaakpapier

Die toemaakpapier geld by alle kostevelde en moet dus op die omsetbasis van elke kosteveld verbesonder word.

(30) Direkte materiaal

Die direkte materiaal moet op die omsetbasis verbesonder word, want die direkte materiaal is die voorraad wat verkoop word.

Al die verskillende offers en koste van die onderneming is nou saam met die verdeelsleutels bespreek. Alle faktore en tendense wat die onderneming beïnvloed, is in bogenoemde bespreking inaggeneem. Al hierdie bespreekte verbesonderingsmetodes sal nou in die verbesonderingsproses aangewend word.

4. Gedeeltelike verbesonderingstabelle

Aangesien daar items in die verteenwoordigende faktuur is wat n aparte verbesonderingsproses vereis, sal hulle eers ontleed moet word voordat tot die totale verbesonderingsproses van die verteenwoordigende faktuur oorgegaan kan word. Die items word vervolgens geanaliseer, steeds in die oog houdende die kousale verband, soos in die vorige hoofstukke bespreek (vgl. tabelle nr. 10, 11, 12 en 13).

5. Die verbesondering van die verteenwoordigende faktuur

Die faktuur word in tabel nr. 14 sistematies geanaliseer. Die koste word na elke kosteveld verbesonder. Elke kosteveld toon hoeveel koste daaraan verbonde is, en kan vergelyk word met die ander kostevelde. Die totale koste word na die kostedraer geneem en daarteen afgeweeg.

TABEL Nr. 10.

Vervangingswaarde

Koste= plek	Meu= bels	Voor= raad	Los ge= reedschap	Motor= voer= tuie	Totaal
1.	.20				.20
2.	.30				.30
3.	.60	.38			.98
4.	.60	.46			1.06
5.	.30				.30
6.	.80	2.34		1.19	4.33
7.	.80	1.87		1.38	4.05
8.	1.50	1.33		.72	3.55
9.	.30	1.54		1.02	2.86
10.	.20	.72		.52	1.44
11.	1.20	2.38		1.19	4.77
12.	.20	.38	.05	.50	1.13
13.	1.80	2.37		1.41	5.58
14.	.60	.80		.41	1.81
15.	.60	.53	.15	.29	1.57
16.	1.00	.90		.37	2.27
	11.00	16.00	.20	9.00	36.20

TABEL Nr. 11.

Reparasie en onderhoudskoste

Koste= plek	Motor= voer= tuie	Fietse	Geboue	Meubels	Totaal
1.			.16	.10	.26
2.			.24	.15	.39
3.			.48	.30	.78
4.			.48	.30	.78
5.		1.10	.24	.15	1.49
6.	1.25		.64	.40	2.29
7.	1.45		.64	.40	2.49
8.	.76		1.20	.75	2.71
9.	1.07		.24	.15	1.46
10.	.55		.16	.10	.81
11	1.26		.96	.60	2.82
12.	.53		.16	.10	.79
13.	1.49		1.44	.90	3.83
14.	.44		.48	.30	1.22
15.	.31		.48	.30	1.09
16.	.39		.50	1.00	1.89
	9.50	1.10	8.50	6.00	25.10

TABEL Nr. 12. (Deel 1)

Salarisanalise

Koste= plek	Besturende directeur	Inkoops= bestuur= der	Bestuur= der	Takbestuur= der
1.	77.44	69.69		
2.		23.23	15.48	
3.			10.84	
4.			12.39	
5.			30.97	
6.	30.94	15.49	23.24	
7.	33.55	4.65	10.85	
8.	23.24	7.75	4.65	
9.	7.75	3.09	3.08	
10.	2.58		4.65	
11.	25.82	7.75	10.85	
12.			20.15	
13.	51.62		1.55	
14.	2.58	7.75	1.55	
15.	2.58	6.19	1.55	
16.		9.29	3.08	108.42
	258.10	154.88	154.88	108.42

TABEL Nr. 12. (Deel 2)

	Klerk I.	Klerk II.	Klerk III.	Klerk IV.	Klerk V.	Totaal.
1.	8.13					155.26
2.	46.08	40.66				125.45
3.						10.84
4.						12.39
5.				41.82	9.29	82.08
6.			3.10	9.29	12.78	94.84
7.		2.71	3.87	7.43	22.07	85.13
8.		4.34	3.47	6.51	8.13	58.09
9.		3.79	9.68	4.65	13.94	45.98
10.			1.94	.93	3.48	13.58
11.			5.81	5.57	18.59	74.39
12.				6.51	4.65	31.31
13.			2.71	10.22	17.43	83.53
14.		1.08	3.10		2.32	18.38
15.		1.62	5.04		3.48	20.46
16.						120.79
	54.21	54.20	38.72	92.93	116.16	1032.50

TABEL Nr. 13

Loneanalyse

	1.	2.	3.	4.	Totaal.
1.		.30		.02	.32
2.				.03	.03
3.				.08	.08
4.				.08	.08
5.			1.20	.03	1.23
6.				.09	.09
7.				.09	.09
8.				.18	.18
9.				.03	.03
10.				.03	.03
11.				.13	.13
12.				.03	.03
13.		3.00		.22	3.22
14.				.08	.08
15.				.08	.08
16.	1.20				1.20
	1.20	3.30	1.20	1.20	6.90

TABEL Nr. 14. (Deel 1).

Die Verbesonderingskema

Algemene diens=
kosteplek

Besondere diens=
kosteplek

Besonderhede	Inkope: Alg. Afdeling 1.	Rekening 2.	Pakhuis I 3.	Pakhuis II 4.	Aflewer.= merk 5.
1. Vraggeld op Inkope			1.51	1.83	
2. Advertensies					
3. Ouditeursgelde		154.80			
4. Bankkoste			.45	.54	
5. Skoonmaak	.08	.12	.24	.24	.12
6. Vervangingswaarde	.20	.30	.98	1.06	.30
7. Onthaalkoste					
8. Noodhulp	1.82	1.47	.13	.15	.96
9. Assuransies					
10. Lisensies					
11. Pos- en telefoon= koste	33.80	31.00			
12. Drukwerk en skryf= behoefte		28.20			2.20
13. Huur	3.10	4.65	9.29	9.29	4.64
14. Reparاسies en onderhoudskoste	.26	.39	.78	.78	1.49
15. Personeelververs= ings	1.25	1.01	.05	.12	.65
16. Salarisse	155.26	125.45	10.84	12.39	82.08
17. Lone	.32	.03	.08	.08	1.23
18. Subskripsiegelde					
19. Reiskoste					
20. Werkloosheidsver= sekerings	.21	.17	.01	.02	.11
21. Water en Lig	1.44	2.16	4.32	4.32	2.16
22. Ongevallewet	.10	.08	.01	.01	.05
23. Donasies	1.80				
24. Toemaakpapier					
25. Direkte materiaal		166.40	201.06		
	199.64	349.83	195.09	231.89	95.99

TABEL Nr. 14. (Deel 2).

Produksiekosteplek (Deel 2.)

	Mans pakke klere	Baadjies Broeke	Hemde	Slaapklere Kortbroeke Los artikels	Skoene	Kleur kontrakte
	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1.	9.20	7.37	5.23	6.05	2.83	9.39
2.	13.20	15.30	8.00	11.30	5.80	24.10
3.						
4.	2.71	2.18	1.54	1.78	.84	2.78
5.	.32	.32	.60	.12	.08	.48
6.	4.33	4.05	3.55	2.86	1.44	4.77
7.						
8.	1.11	.99	.68	.54	.16	.87
9.	11.29	13.08	6.84	9.66	4.96	11.29
10.	2.89	3.35	1.75	2.47	1.27	2.89
11.						
12.						
13.	12.38	12.38	23.22	4.65	3.09	18.58
14.	2.29	2.49	2.71	1.46	.81	2.82
15.	.78	.71	.48	.35	.22	.60
16.	94.84	85.13	58.09	45.98	13.58	74.39
17.	.09	.09	.18	.03	.03	.13
18.	.64	.74	.38	.54	.28	.63
19.	5.41	6.27	3.28	4.63	2.38	5.41
20.	.13	.12	.08	.06	.02	.10
21.	5.76	5.76	10.80	2.16	1.44	8.64
22.	.07	.06	.04	.03	.01	.05
23.	.66	.76	.40	.57	.29	.66
24.	1.70	1.97	1.03	1.46	.75	1.70
25.	1012.26	811.20	575.46	665.60	312.00	1033.06
	1182.06	974.32	704.34	762.30	352.18	1207.14

TABEL Nr. 14. (Deel 3)

Wapens en ammunisie.		Sport= goedere	Seuns= baadjies Pakke	Seuns= hemde Broeke	Tak	Totale koste
12.		13.	14.	15.	16.	
1.	1.51	99.32	3.15	2.08	3.53	63.00
2.	5.60	25.70	4.60	3.20	4.10	120.90
3.						154.80
4.	.44	2.75	.93	.61	1.05	18.60
5.	.08	.72	.24	.24	.60	4.60
6.	1.13	5.58	1.81	1.57	2.27	36.20
7.						3.80
8.	.37	.97	.22	.24	1.42	12.10
9.	4.79	13.42	3.93	2.74	3.50	85.50
10.	1.23	3.44	1.01	.70	.90	21.90
11.						64.80
12.						30.40
13.	3.09	27.86	9.29	9.29	23.20	178.00
14.	.79	3.83	1.22	1.09	1.89	25.10
15.	.24	.65	.17	.17	.95	8.30
16.	31.31	83.53	18.38	20.46	120.79	774.40
17.	.03	3.22	.08	.08	1.20	6.90
18.	.27	.75	.22	.15	.20	4.80
19.	2.30	6.44	1.89	1.31	1.68	41.00
20.	.04	.11	.03	.03	.16	1.40
21.	1.44	12.96	4.32	4.32	5.50	77.50
22.	.02	.06	.01	.02	.08	.70
23.	.28	.79	.23	.16	.20	6.80
24.	.73	2.02	.59	.41	.53	12.90
25.	166.40	1026.13	346.67	228.80	388.26	6933.30
222.09		1230.25	398.99	277.67	562.01	8687.70

6. Verbesondering na die kostekategorieë - n praktiese analise van die onderneming

Aangesien die skeiding tussen die Angel-Saksiese en normatiewe begrip oor die verdeling van die kostekategorieë van mekaar verskil, is dit van belang om beide benaderings hieronder analities te illustreer.

A. Angel-Saksiese metode

Die metode is uiteengesit in hoofstuk 5, en na aanleiding van Wheldon (op. cit., bl. 7) se voorbeeld word die gegewens in tabel nr. 16 gerubriseer.

Die onlogiese indeling van die Angel-Saksiese metode kan in tabel nr. 15 waargeneem word. Die rede is dat die logiese kousale verband ontbreek.

B. Normatiewe metode

Net soos in e.g. is hierdie metode ook reeds bespreek, en hier sal die analise volgens Sorgdrager se aanbeveling geskied. (Vgl. tabel nr. 16.)

TABEL Nr. 15.

Angel-Saksiese metode van verbesondering na die koste=
kategorieë

Salarisse	}	Direkte	.7744	
Lone		arbeid	<u>.0069</u>	.7813
Direkte	}	Direkte		
materiaal		materiaal		6.9333
Vraggeld op Inkoep	}	Direkte	.0630	
Toemaakpapier		uitgawes	<u>.0129</u>	.0759
		Primêre koste		7.7905
Huur	}	Departemen=	.1780	
Skoonmaak		teel	<u>.0046</u>	.1826
Pos en telefoon	}		.0648	
Drukwerk en skryf=		Algemeen		
behoeftes	}		.0304	
Water en lig			<u>.0775</u>	.1727
Noodhulp	}		.0121	
Personeel ver=				
versings	}		.0083	
Subskripsiegelde		Diens	.0048	
Donasies	}		.0068	
Depresiasie			.0562	
Assuransie	}		.0855	
Lisensies			<u>.0219</u>	.1956
Reparasies en onder=	}			
houdskoste			.0251	
Werkloosheids=	}	Administrasie=	.0014	
versekering		koste	.0007	
Ongevallewet	}		.0186	
Bankkoste			<u>.1548</u>	.2006
Ouditeursgelde	}			
Onthaalkoste		Verkoop- en	.0038	
Reiskoste	}	distribusie=	.0410	
Advertensies		koste	.1209	<u>.1657</u>
		Totale koste by		
		verkope		<u>8.7077</u>

TABEL Nr. 16.

Normatiewe metode van die verbesondering na die koste=
kategorieë

Vraggeld op inkope	}	Grondstof en	.0630	
Toemaakpapier		hulpstowwe	.0129	
Direkte materiaal			<u>6.9333</u>	7.0092
Depresiasie (ver=	}		.0362	
vangingswaarde)				
Reparasie en onder=		Duursame en	.0251	
houdskoste		slytende pro=	.0410	
Reiskoste	}	duksiemiddels	<u>.0775</u>	.1798
Water en lig				
Huur	}	Grond	<u>.1780</u>	.1780
Salarisse		Menslike	<u>.7744</u>	
Lone		arbeid	<u>.0069</u>	..7813
Advertensies	}		.1209	
Ouditeursgelde			.1548	
Bankkoste			.0186	
Skoonmaak			.0046	
Onthaalkoste			.0038	
Assuransie			.0855	
Pos- en telefoon=		Diensver=		
koste		lening	.0648	
Drukwerk en skryf=				
hoeftes			.0304	
Personeel verversings	}		.0083	
Donasies			<u>.0068</u>	.4985
Noodhulp	}		.0121	
Lisensies			.0219	
Subskripsiegelde		Belasting	.0048	
Werkloosheidsver=				
sekering			.0014	
Ongevallewet			<u>.0007</u>	<u>.0409</u>

Totale koste van
verkope.

8.6877

Die verskil tussen die totale koste van
verkope van die twee metodes lê daarin dat
die stelsels verskil by die waardering
van depresiasie.

Die vraag ontstaan nou in hoeverre die verbesonderde koste in die rekeningkundige sisteem opgeneem moet word. Dit verskil van onderneming tot onderneming. Die ontleed= koste hoef onder sekere omstandighede alleen vir bestuurs= besluite en ontwikkelingsplanne aangewend te word.

Tog bly dit 'n saak van erns en moet die koste tot die saak se voordeel ontleed word. Hoe gereeld en intens dit gedoen moet word, sal deur die interne en eksterne faktore van die onderneming bepaal word.

Brink (op. cit., bl. 3) spreek die volgende gedagte uit:
-Daar bestaan geen twyfel dat grenskosteberekening 'n vername instrument in die hande van die bestuur is nie.-

7. Ten besluite:

Die vraagstuk van die verbesondering van indirekte koste en die kousale verband wat dit met die kleinhandels=onderneming het, is, na die mening van die skrywer hiervan, met bostaande op prinsipiële wyse opgelos. Die kern van verbesondering is vir die bestuur van onskatbare waarde t.o.v. bestuursbesluite en kostebesparing. Kennis van die interne organisasie word vereis, en hier word die hoop uitgespreek dat die proefskrif in die kleinhandel vir die algemene bestuurder en werkers van hulp sal wees met die oog op die voortbestaan van die private kleinhandel=sektor.

BYLAAG Nr. 1.

Vraelys en die bespreking daarvan.

BESPREKING VAN DIE VRAELYTE

A. Inleiding

In die voorgaande hoofstukke is die klem gelê op empiriese metodes om gegewens uit die verskillende bronne te verkry. Hierdie proefskrif is 'n suiwer empiriese studie van die kleinhandelsproblematiek, en die gegewens kan alleen bekom word deur vraelyste en mondelinge opnames.

Van die 1000 vraelyste wat uitgestuur is, is 223 terug ontvang. In Europa en die R.S.A. is nog 'n verdere 75 mondelinge opnames gedoen. Die vraelys sien soos volg daaruit.

B. Vraelyste:



AAN KLEINHANDELAARS

W. J. Coetzee,

P/a. Departement Kosteberekening,

Posbus 368,

POTCHEFSTROOM.

Die Bestuurder,

Waarde heer,

Die ondergetekende is 'n ingeskrewe student van die Potchefstroomse Universiteit in die Kosteberekening departement; Prof. A. J. E. Sorgdrager, hoof van die departement Kosteberekening, is my promotor.

Die goedgekeurde titel van die werk is: „Die verbesondering van indirekte koste in die Suid-Afrikaanse kleinhandel gekontrasteer met die van die Vasteland van Europa”.

U samewerking, in verband met die beantwoording van die vraag en terugstuur daarvan, sal baie waardeur word.

Alle informasie sal konfidensieël wees en as sodanig behandel word.

By voorbaat dank,

Die uwe,

W. J. Coetzee.

KOSTEBEREKENING

Aan die belanghebbende Bestuurders en Rekenmeesters

Mnr. W. J. Coetzee, M. Comm. is a gereigstreerde D. Comm. student by die Potchefstroomse Universiteit en is besig met 'n ondersoek van die probleem van die kleinhandel ten opsigte van die koste en probleme in die kleinhandel.

Enige hulp wat u kan verleen sal baie hoog op prys gestel word en sal van waardevolle hulpgewende belang wees vir die industrie en handel.

Dit sal hoog op prys gestel word as u hierdie ondersoek behulpzaam sal wees deur die vrae te beantwoord en terug te stuur.

Alle informasie wat verskaf word sal as konfidensieël behandel word. Die informasie sal verwerk word sodat die oorsprong daarvan nie opgespoor sal kan word nie.

Die projek sal in 1965 voltooi word en die bevindinge sal maklik verkrygbaar wees.

Dankie vir u samewerking,

Die uwe,

Prof. A. J. E. Sordrager,

Hoof van die Departement

Kosteberekening,

Potchefstroomse Universiteit

vir C.H.O.,

VRAELYS

1. In watter provinsie val u?

Tvl. O.V.S. Natal Kaap
2. In watter groep van bedryf val u onderneming t.o.v. omset?
 (a) R0—R50,000 ☐
 (b) R50,000—R100,000 ☐
 (c) R100,000—R150,000 ☐
 (d) R150,000—R200,000 ☐
 (e) R200,000 boontoe. ☐
3. Het u al daaraan gedink om u kostefak-
 tore te ontleed in die onderneming om
 sodoende bestuurdersbesluite te verge-
 maklik?JaNee
4. Lees u tydskrifte of boeke om u op hoogte
 te hou met die jongste ontwikkelinge in
 die kleinhandel?JaNee
5. Sou u sê dat die koste in die kleinhandel
 saamgevoegde koste is?JaNee
6. Dra u kennis van die direkte koste-
 metode?JaNee
7. Dra u kennis van die direkte koste-
 metode in samewerking met die stan-
 daardkostemethode?JaNee
8. Dra u kennis van die absorpsie kosteme-
 tode?JaNee
9. Weet u wat die verskil is tussen die
 direktekostemethode en die absorpsie koste-
 metode?JaNee
10. Dra u kennis van die normatiewe kostebe-
 grip?JaNee
11. Het u al daaraan gedink om rekening-
 kunde in samewerking met kostebereke-
 ning in 'n mindere of meerdere mate in
 u onderneming toe te pàs?JaNee
12. Het u aankope en voorraadkontroles in u
 onderneming?JaNee

13. Kontroleer u u aankope op begrotings t.o.v. voorraad op hande en voorraad wat in die nabye toekoms benodig sal word, d.w.s. Aankoopskwota?JaNee
14. Stel u kort termyn wins- en verliesrekenings op om u finansiële posisie tot op datum vir u beter te probeer weerspieël?JaNee
15. Vergelyk u u syfers met die van die vorige jare t.o.v. aankope, omset en bedryfsuitgawes, ens?JaNee
16. Is u bewus van die geweldige omwenteling wat in die kleinhandel besig is om plaas te vind?JaNee
17. Is u 'n gespesialiseerde kleinhandelonderneming?JaNee
18. Skrik die woord „konkurensie” u af?JaNee
19. Vrees u die uitbreiding t.o.v. die kettingwinkels?JaNee
20. Is u 'n maatskappy?JaNee
21. Ken u die voordele van die maatskappyvorm?JaNee
22. Het u al begin om selfbediening in mindere of meerdere mate in u besigheid toe te pas?JaNee
23. Het u in u besigheid 'n definitiewe beleidstelling?JaNee
24. Bepaal u die kapasiteit van u onderneming?JaNee
25. Gebruik u die kapasiteitsbepaling vir toekomstige uitbreiding?JaNee
26. Het u 'n verkoopsbeleid in u onderneming?JaNee
27. Het u 'n definitiewe verkoopsbeleid t.o.v.
(a) Klante enJaNee

- (b) VoorraadJaNee
- Wat duidelik is vir u personeel?JaNee
28. Het u 'n algemene verkoopsbeleid t.o.v. u hele onderneming as sodanig?JaNee
29. Het u al 'n moderne winkeluitleg in u besigheid ingevoer?JaNee
30. Word u aankope wetenskaplik beplan en word faktore soos produkte, assortiment en departemente in ag geneem?JaNee
31. Word die tydsfaktor effektief aangewend t.o.v. die voorafbeplanning vir aankope?JaNee
32. Koop u aan t.o.v. tendense, modes en kwaliteit?JaNee
33. Maak u 'n definitiewe prognose t.o.v. u aankoopsbeleid met inagneming van die volgende faktore: vooruitskatting en onsekerheid?JaNee
34. Verbesonder u in 'n mindere of meerdere mate u grondstof en hulpstowwe nl.
- (a) Vraggeld op inkope?JaNee
- (b) Toemaak papier?JaNee
- (c) Direkte Materiaal (d.w.s. voorraad)?JaNee
35. Pas u in u besigheid arbeidsverdeling toe?JaNee
36. Het u 'n definitiewe arbeidsbesoldiging vir u werknemers?JaNee
37. Verbesonder u u arbeidskoste?
- (a) Salarisse?JaNee
- (b) Lone?JaNee
38. Plaas u 'n definitiewe verantwoordelikheid op u personeel t.o.v. verkope en instandhouding van u bedryf?JaNee
39. Lei u u personeel op t.o.v. verkoopsmetodes?JaNee

40. Het u al die koste in u onderneming
verbesonder?JaNee
41. Ontleed en verbesonder u duursame en
slyterende produksie-middels?JaNee
- (a) Depresiasie?JaNee
- (b) Reparاسie en onderhoudskoste?JaNee
- (c) Reiskoste?JaNee
- (d) Water en lig?JaNee
42. Ontleed en verbesonder u grond, m.a.w.
huur van perseel?JaNee
43. Ontleed en verbesonder u diensverlening nl.
- (a) Advertensies?JaNee
- (b) Ouditeursfooie?JaNee
- (c) Bankkoste?JaNee
- (d) Skoonmaak?JaNee
- (e) Onthaalkoste?JaNee
- (f) Assuransie?JaNee
- (f) Druk en skryfbehoeftes?JaNee
- (g) Pos en Telefoonkoste?JaNee
- (i) Personeel verversings?JaNee
- (j) Donasies (die wat indirekte adver-
tensie is)?JaNee
- (k) Slegte skulde?JaNee

44. Ontleed en verbesonder u Belastings?
 (a) Eerstehulp?JaNee
 (b) Lisensies?JaNee
 (c) Subskripsie fooie?JaNee
 (d) Werkloosheidsversekering?JaNee
 (e) Ongevalle wet?JaNee
45. Weet u wat is die totale kostes direk en indirek tot 'n sekere norm of standaard bv. verteenwoordigde faktuur, inkoopbestelling ens?JaNee
46. Weet u wat u daaglikse of maandelikse of jaarlikse gelykbreekpunt in u onderneming is?JaNee
47. Weet u of u onderneming 'n gelyke persentasie nettowins tot kapitaal gee tot die direkte markvorm waarin u belang het?JaNee
48. Probeer u doelbewus om u koste so laag as moontlik te hou sonder om u omset te benadeel?JaNee
49. Reken u dat u die faktore tot u beskikking tot $\pm 90\%$ nuttig gebruik t.o.v. vooruitgang van u kleinhandelonderneming?JaNee
50. Ander gegewens wat van nut kan wees:

- (g) Postage and telephone?YesNo
- (h) Printing and stationary?YesNo
- (i) Staff refreshments?YesNo
- (j) Donations (indirect advertising)YesNo
- (k) Bad Debts?YesNo
44. Do you analyse and allocate taxes?YesNo
- (a) First aid?YesNo
- (b) Licenses?YesNo
- (c) Subscription fees?YesNo
- (d) Unemployment Insurance fund?YesNo
- (e) Workmen's compensation?YesNo
45. Do you know the total costs (direct and indirect) to a certain norm of standard eg. representative invoice or purchase order?YesNo
46. Do you know your daily or monthly break-even-point in your business?YesNo
47. Do you know whether your business has adequate percentage for profit on capital according to your direct market form?YesNo
48. Do you try keeping your costs as low as possible without harming your turnover?YesNo
49. Is the expansion coefficient of your business $\pm 90\%$?YesNo
50. Any further information which may be relevant?

37. Do you allocate labour costs?YesNo
- (a) Salaries?YesNo
- (b) Wages?YesNo
38. Do you place a definite responsibility on your staff with respect to sales and maintenance of your business?YesNo
39. Do you train your staff in sales technique?YesNo
40. Have you allocated the costs in your business?YesNo
41. Do you analyse and allocate (durable, wear and tearable) production costs?YesNo
- (a) Depreciation?YesNo
- (b) Repair and maintenance?YesNo
- (c) Travelling expenses?YesNo
- (d) Water and light?YesNo
42. Do you analyse and allocate propertyYesNo
- Rent of premises?YesNo
43. Do you analyse and allocate services?YesNo
- (a) Advertising?YesNo
- (b) Audit fees?YesNo
- (c) Bank charges?YesNo
- (d) Cleaning fees?YesNo
- (e) Entertainment fees?YesNo
- (f) Insurances?YesNo

26. Have you a sales policy?YesNo
27. Have you a definite sales policy with respect to:
- (a) customers andYesNo
- (b) stockYesNo
- which your staff understands?YesNo
28. Have you a general sales policy for your business?YesNo
29. Have you modernised your business premises?YesNo
30. Do you purchase on a scientific basis?YesNo
31. Do you consider the time factor for proper budgeting of your purchase?YesNo
32. Do you purchase according to tendencies, quality and fashions?YesNo
33. Do you make a definite prognosis according to your purchase policy with acknowledgement of the following factors, forecasting, and uncertainty?YesNo
34. Do you allocate your materials and sub-materials e.g.:
- (a) freight on purchases?YesNo
- (b) Wrapping paper?YesNo
- (c) direct materials (stock)?YesNo
35. Do you use labour distribution in your business?YesNo
36. Have you got a definite pay scheme for your employees.YesNo

12. Have you got a purchase and inventory control in your business?YesNo
13. Do you control your purchase budget according to stock on hand and stock to be delivered? (purchase quota)YesNo
14. Do you make use of a short run profit and loss account to enable you to gain a better view of your financial position up to the present?YesNo
15. Do you compare figures of the past to that of the moment, e.g. purchases, stock etc.?YesNo
16. Are you aware of the revolution which is taking place in the retail business at this moment?YesNo
17. Are you a specialised retailer?YesNo
18. Are you frightened by the word competition?YesNo
19. Does the extension of the chain stores frighten you?YesNo
20. Are you a company?YesNo
21. Do you know the benefits of a company?YesNo
22. Have you started applying self-service in your business to a lesser or greater extent?YesNo
23. Has your business a definite policy?YesNo
24. Have you determined the capacity of your business concern?YesNo
25. Do you use this above capacity to determine your future expansion?YesNo

QUESTIONNAIRE

1. In which province are you?

.....
Tvl. O.F.S. Natal Cape

2. Into which classification does your business fall according to turnover?

- (a) R0—R50,000 ☐
- (b) R50,000—R100,000 ☐
- (c) R100,000—R150,000 ☐
- (d) R150,000—R200,000 ☐
- (d) R200,000 up. ☐

3. Have you ever thought about classifying Cost factors in your business to help the management in making decisions?YesNo

4. Do you read bulletins or books to keep you up to date with the development of the retail?YesNo

5. Would you say that the costs in the retail is joint cost?YesNo

6. Do you know the direct costing methodYesNo

7. Do you know the direct costing method in connection with the standard costing method?YesNo

8. Do you know the absorption costing method?YesNo

9. Do you know the difference between the direct and absorption costing methods?YesNo

10. Do you know the normative costing concept?YesNo

11. Did you ever give thought to the idea of joining cost accounting with your accounting system in any kind of way?YesNo

COST ACCOUNTING

To the Managers and accountants concerned

Mr. W. J. Coetzee, M.Com., is a registered D.Com. student at the University of Potchefstroom and is conducting a survey and research into the problem of retail costs and related problems.

Any assistance you could provide would be much appreciated and would constitute a valuable contribution to commercial and industrial interest in South Africa.

It would be highly appreciated if you could possibly assist in research work and have the attached list of questions answered and returned.

All information supplied will be treated as confidential and will be incorporated in the dissertation in such a way that its origin will not be ascertainable.

It is expected that the project will be completed in 1965 and the findings will be made readily available.

Thanking you for your co-operation,

I remain,

Yours faithfully,

Prof. A. J. E. Sorgdrager,

Head: *Department of Cost
Accountancy,*

Potchefstroom University,
Potchefstroom.

W. J. Coetzee, 1203
C/o. Department Cost Accounting,
P.O. Box 368,
POTCHEFSTROOM.

The Manager,

Dear Sir,

The undersigned is at present a post-graduate student of the Potchefstroom University in the Cost Accounting Department; Prof. A. J. E. Sorgdrager, head of this Department, is my promotor.

The approved title of this dissertation is: "Die verbesondering van indirekte koste in die Suid-Afrikaanse Kleinhandel gekontrasteer met dié van die Vasteland van Europa".

It would be highly appreciated if you could possibly assist me in research work and have the attached list of questions answered and returned.

All information supplied will be treated as confidential and will be incorporated in the dissertation in such a way that its origin will not be ascertainable.

Thanking you for your co-operation,

I remain yours faithfully,

W. J. Coetzee.



TO RETAILERS

C. Grafiese voorstelling van vraelyste

Die beantwoorde vraelyste het die volgende verhoudings aan die lig gebring:

TABEL Nr. 17.

Omsetontleding

<u>Omset</u>		
RO	-	50,000
R50,000	-	100,000
R100,000	-	150,000
R150,000	-	200,000
R200,000	-	res
		45%
		25%
		15%
		5%
		<u>10%</u>
		<u>100%</u>

Volgens die vraelyste, wat beantwoord is, is bogenoemde indeling van die verskillende omsette van die kleinhandelaars gemaak. Uit die grafiek nr. 4 kan die volgende afgelei word:

(1) Die variasiekoëffisiënt tussen die vier provinsies was van so n gehalte dat die gegewens in die grafiek net so duidelik weergegee kan word as afsonderlik.

(2) Tussen omset RO - 50,000 en R50,000 - 100,000 is daar n styging in die effektiewe bestuur. Tussen hierdie omsette kan die algemene bestuurder alle belange behartig.

(3) Na R100,000 neem die verantwoordelikheid al meer en meer toe. Van R150,000 tot 200,000 word die grenskleinhandelaar gekry. Diè ondernemings is op die kritieke moment waar tot gespesialiseerde afdelings oorgeskakel moet word. Dit veroorsaak n reorganisasie, byvoorbeeld meganisasie van

debiteure, onderverdeling van departemente, ens.

(4) Daarom word gevind dat die groep van R200,000 en boontoe baie effektiewer bestuur word en dat daar beter kontrole oor onderneming uitgeoefen word, aangesien die gespesialiseerde poste nou deur die onderneming gedra kan word.

0. Algemene gevolgtrekkings oor die vraelys

(1) Die belangrikheid van kostegegewens in die kleinhandel word nog nie beseef nie. Die druk wat die kettingwinkels nou op die kleinhandel begin uitoefen, dwing die kleinhandelaars egter om die koste so laag moontlik te hou.

(2) Uit die antwoorde op vraag 50 blyk die volgende behoeftes die grootste te wees:

(a) Opleidingsentrum vir bestuurders,

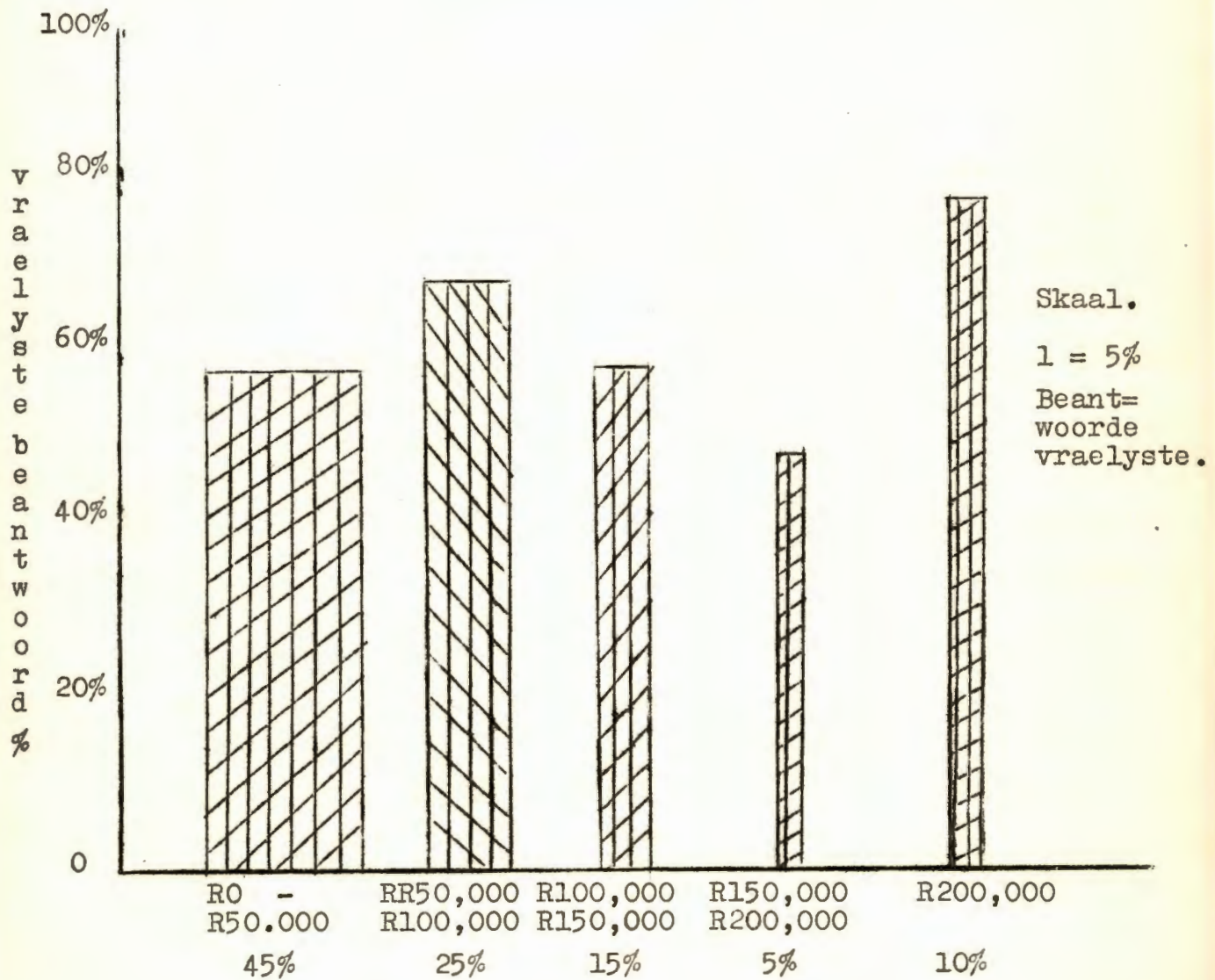
(b) opleidingsentrum vir hernuwingslesings.

Die ander opmerkings was almal gespesialiseerd na gelang die behoefte wat in die verskillende ondernemings voorgekom het.

In Europa is daar heelparty erkende opleidingsentrums, in teenstelling met die van die R.S.A., wat nou eers begin met die stigting van opleidingsentrums. Die meeste ge=gradueerdes wat die sakewêreld betree, moet van nuuts af opgelei word t.o.v. die praktyk self, aangesien hulle kursusse nie daarvoor voorsiening maak nie (B. Com. en B.Sc. Farmasie).

GRAFIEK Nr. 4.

EFFEKTIVITEITSGRAFIEK



English Summary.

This thesis represents an effort to determine the managerial and organisational problems encountered by the retailer, and contains suggestions for solving these problems.

All costs in the retail trade exhibit a rising tendency. Few retailers are aware of the fact that internal overheads can be reduced if the source of these costs can be traced and correctly analysed.

The purpose of this thesis is that it shall serve as a manual for both managers and staff, in the attaining of maximum efficiency in the retail trade.

The following is a short summary of the contents:

Chapter 1 & 2: A definition and treatment of the external problems with which the retailer has to cope, is given. Here we can think of the capital structures of different business forms.

Chapter 3 & 4: These chapters are devoted to the question of the theoretical and practical feasibility of costing in the retail business. It also serves as a guide, showing to which extent costing must be practised to ensure economical functioning of the enterprise.

Chapters 5, 6 & 7: Overheads and costs of stock and labour are discussed. Before these costs can *be*

reduced, their interrelationship must be defined and analysed. Labour, for example, can only be defined on a psychological basis, because all the known standards, like the hourly basis, do not apply here: the customer's attitude determines the productivity of the salesman to a great extent.

Chapter 8: A treatment is given of the connection between costing and accounting. A new method of accounting is expounded, which should reduce labour and auditors' fees by $\pm$ 75%.

Chapter 9, & 10: The costing of a retail concern is calculated in exemplary form. It can serve as a guide for managerial decisions.

Appendix: The questionnaires which were sent out, are discussed and analysed, and the conclusions summarised.

STELLINGS

1. Die ekonomiese waarde van kosteberekening en kostegegewens word nie besef nie. Alleen die groot ondernemings maak hiervan gebruik vir die neem van bestuursbesluite, ontwikkeling ens. Hierdie uiters belangrike bestuursroetewyser word deur die klein onderneming heeltemal verwaarloos, en dit veroorsaak kosteverhogende faktore.
2. Vir die deeglike uitvoer van verkooppligte, aanbiedinge en bestuursaangeleenthede is dit essensieel dat daar oor 'n grondige lees kennis beskik moet word.
3. Materiaalbeheer word oor die algemeen in die kleinhandel weinig toegepas en geskied op gevoel. Die waarde van materiaalbeheer word geensins besef en gebruik nie.
4. Die kennis en lus ontbreek by die sakeman om nuwe metodes en stelsels te bestudeer en toe te pas in sy onderneming t.o.v. bestuursaangeleenthede. Die sakeman verwag dat alle inisiatief van sy personeel moet kom.
5. Enige bestuurder in die kleinhandel moet 'n grondige kennis - prakties en teoreties - van die kleinhandel besit.
6. Universiteite lewer heeltemal te veel teoreties onderlegde gegradueerdes aan die handel wat hulle nie by praktiese omstandighede kan aanpas nie en dus nie goeie sakeleiers kan word nie.

7. Die beskikbaarheid en beskikbaarstelling van koste- en ander gegewens in die kleinhandel van die R.S.A. is totaal ontoereikend.
8. Daar bestaan n kunsmatige arbeidstekort in die R.S.A. As die beskikbare arbeidspotensiaal reg en meer spesifiek gebruik word, sal die posisie op die arbeidsmark baie verlig word.
9. Kleinhandelaars moet meer aandag skenk aan administrasie en interne besparing van koste.
10. Vervaardigers van Administratiewe Outomatisasietoerusting moet aandag skenk aan eenhede wat vir die klein onderneming ekonomies sal wees en wat daar met vrug gebruik kan word.

Stellings behorende by die proefskrif van W.J. Coetzee.

Proefskrif: Die verbesondering van indirekte koste in die Suid-Afrikaanse kleinhandel.

1. BIBLIOGRAFIE

A. Boeke: (Aangehaalde werke).

- Alford, L.P. Principles of industrial management,
London, 1951.
- Anthony, R.N. Management accounting: text and cases,
3rd print, Irwin, Homewood, Illinois,
1964.
- Armstrong, J.R., Supervisory training, Institute of
personnel management, London, 1961.
- Blackman, J. Price practices and price policies,
New York, 1953.
- Blocker, J.G. en
Weltmer, W.K. Cost accounting, 3rd edition, McGraw
Hill, New York, 1954.
- Brink, H. Die grenseenheidsanalise as bestuurs=
instrument met spesiale verwysing na
die toepassing van grenskosteberekening
in Suid-Afrika, Potchefstroom, 1964.
- Brink, H. Die wetenskaplike ontleding van vari=
asies as hulpmiddel vir bestuur,
Potchefstroom, 1959.
- Bursk, E.C. Human relations for management,
the newer perspective, Harper, New
York, 1956.
- Burt, H.E. Principles of employment psychology,
Harper, New York, 1942.

- Carrol, P. How to control production costs, McGraw Hill, London, 1953.
- Church, A.H. Overhead expense in relation to costs, sales and profits, New York, 1930.
- Clark, J.M. Studies in the economics of overhead costs, The University of Chicago Press, Chicago, 1923.
- Cornell, W.B. Organization and management in industry and business, 3rd edition, Ronald press, New York, 1947.
- Cousings, D. The accounting field, English University press, London, 1954.
- Dale, J.R. The clerk in industry, University press, Liverpool, 1962.
- Devine, C.T. Cost accounting and analysis, Macmillan, New York, 1950.
- De Wet, J.C. en Yeats, J.P. Kontraktereg en handelsreg, 2de uitgawe, Butterworth & Co., Durban, 1953.
- Die Afrikaanse regsadviseur; deel 3, Purnell publications, (Edms.) Bpk., Kaapstad en Johannesburg, 1959.
- Dreesman, A.C.R. Evolutie en expansie, Deel I & II, H.E. Stenfert Kroese, N.V., Leiden, 1963.
- Duncan, D.J. en Phillips, C.F. Retailing; principles and methods, 5th edition, R. Irwin, Homewood, Illinois, 1960.
- Els, J.H. The application of standard costs in certain South African industries, Potchefstroom, 1964.

- Engelhard, J.V.J. Capaciteitsprojectie en capaciteits=
bezetting als beleidsvraagstuk, H.E.
Stenfert Kroese, Leiden, 1961.
- Fayol, H. Administration industrial commer=
cial, 1918.
- Folkertsma, B. en
Van der Wolk, E. Kostenverlaging op het kleine
kantoor, Alpen aan den Rijn, 1962.
- Gillespie, C. Cost accounting and control, Pitman,
London, 1957.
- Godfrey, E. Retail, selling and organisation,
Cassell, London, 1962.
- Goldsteen, E.M. Restaurant management and catering
practice, Associated general publi=
cations, Sydney, 1950.
- Gray, J.S. Common sense in business; a digest
of management procedures, McGraw Hill,
New York, 1956.
- Halford, D.R.C. Differential costs and management
decisions, Pitman, London, 1959.
- Heinritz, S.F. Purchasing principles and appli=
cations, 2nd. edition, Prentice Hall,
New York, 1951.
- Horngren, C.T. Cost accounting; a managerial empha=
sis, Prentice Hall, Chicago, 1963.
- Ivey, P.W. en
Horvath, W. Successful salesmanship, 3rd. edition,
Prentice Hall, New York, 1955.

- Keller, I.W. Management accounting for profit control, New York, 1956.
- Kimball, D.S. Snr. en Kimball, D.S. Jnr. Principles of industrial organisation, 5th edition, McGraw Hill, New York, 1939.
- Kimball, Young. Personality and problems of adjustment, Routledge and Kegan Paul, Ltd., London, 1959.
- Lawrence, W.B. Cost accounting, 4th edition, Pitman & Sons, London, 1955.
- Mahoney, T. en Hession, R. Public relations for retailers, Macmillan, New York, 1949.
- Matz, A. Curry, O.J. en Frank, G.W. Cost accounting, 3rd. edition, South Western Publishing Co., Cincinnati, 1962.
- Meij, J.L. Leerboek der bedrijfseconomie, deel I, N.V. Uitgeversmaatschappij, S'Gravenhage, 1961.
- Meij, J.L. en Snel, P.M.M.H. Leerboek der bedrijfseconomie, deel II, N.V. Uitgeversmaatschappij, S'Gravenhage, 1958.
- Mey, A. Bedrijfsbegroting en bedrijfsbeleid, Stenfert Kroese, Leiden, 1951.
- Morgan, H.K. Industrial training and testing, McGraw Hill, New York, 1945.

- Neuner, J.J.W. Cost accounting, principles and practice, 5th. edition, R.D. Irwin, Homewood, Illinois, 1955.
- Paula de, F.C. Management accounting in practice, London, 1959.
- Porter, L.A. Enkele aspekte van die vraagstuk van kapasiteitsoffers, Potchefstroom, 1962.
- Potgieter, L.J. n Ontleding van n paar ekonomiese aspekte van die reklame in Suid-Afrika, Potchefstroom, 1963.
- Riegel, J.W. Executive development, University Michigan, Ann Arbor, 1952.
- Schlatter, C.F. en Schlatter, W.J. Cost accounting, 2nd. edition, A. Wiley & Sons, New York, 1957.
- Schmidt, F. Kalkulation und Preispolitik, Wien, 1930.
- Schnettler, A. Betriebsanalyse, C.E. Poeschel, Stuttgart, 1960.
- Schreuders, H. Problemen voor de verkoopleiding in Zuid-Afrika, Kaapstad, 1964.
- Sherwood, J.F. en Chace, F.T. Principles of cost accounting, South Western Publishing Co., Ohio, 1955.
- Shillinglaw, G. Cost accounting, analysis and control, R.D. Irwin, Homewood, Illinois, 1961.

- Slot, R. Kostenvariabiliteit en variabele kostencalculatie, 2de druk, H.E. Stenfert Kroese N.V. Leiden, 1964.
- Sorgdrager, A.J.E. Die verbesondering van indirekte koste, A.A.A. Rotex, Amsterdam, 1961.
- " " Die teoretiese aspekte van materiaalbeheer, Pro Rege, Potchefstroom, 1956.
- " " Die teoretiese en praktiese aspekte van materiaalbeheer, met spesiale verwysing na sekere sekondêre nywerhede aan die Witwatersrand, Potchefstroom, 1954.
- Sorgdrager, A.J.E. en Viljoen, F.P. Leerboek van die moderne kosprysadministrasie, deel I, Ajax, Potchefstroom, 1962.
- Souster, G.B. Integrated cost and financial accounts, London, 1951.
- Stacey, N.A.H. en Wilson, A. The changing pattern of distribution, Business publications, London, 1961.
- Taylor, F.W. The principles of scientific management, Harper, New York, 1929.
- Van der Meulen, J. Winstbepaling bij prijsfluctuaties en geldwaardeveranderingen, Stellenbosch, 1963.
- Van der Schroeff, H.J. Kosten en kostprijs, 5de druk, Kosmos, Amsterdam, 1956.
- " " " " Leiden en organisatie van het bedrijf, Kosmos, Amsterdam, 1962.

- Van Deventer, B. Die ekonomiese aanwending van arbeidskragte, met spesiale verwysing na die goudmynbedryf in S.A., Potchefstroom, 1949.
- Van Muiswinkel, F.L. De handelonderneming; Organisatie en techniek van de handel in theorie en praktijk, N.V., Noord-Hollandse uitgeversmaatschappij, Amsterdam, 1959.
- Van Sickle, C.L. Cost accounting, fundamentals and procedures; Harper, New York, 1947.
- Viljoen, F.P., Die ontwikkeling en instelling van n kosteberekeningstelsel in die chemiese bedryf, met spesiale verwysing na S.A. toestande, Potchefstroom, 1959.
- Wessels, J.J. Die toepassing van koste- en kosprysbeheer in die visbedryf van Walvisbaai, Potchefstroom, 1964.
- Wheldon, H.J. Cost accounting and costing methods, 10th. edition, Macdonald & Evans, London, 1960, (i.e. 1962).
- Woodward, Joanne. The saleswoman, Pitman, London, 1960.

B. Tydskrifte: (Aangehaalde werke).

- | | |
|-------------------|--|
| Ackerman, R. | Supermarkresep, Volkshandel, Junie 1964. |
| Ackerman, T.S. | Verkoopsaanbieding en verpakking, Volkshandel, Junie, 1964. |
| " " | Verkoopsaanbieding en verpakking, Volkshandel, April, 1964. |
| Böhr, J.W. | Training within industry principles and job offer shiftboss in the Goldmining industry. Kaapstad, Oktober 1963. (202). |
| Böhr, J.W. | Diktaat. Management training; executive development, 1963. |
| Bellingan, F.E. | Eie waarneming. |
| Greer, H.C. | Cost factors in price making, in: The harvard business review. |
| Haccou, J.F. | De Kostprijs in de groothandel. M.A.B. Deel I, Januarie 1957. |
| Hertzberg, Elsie. | Some principles of training applied to the retail trade, Institute of personnel management, London 1955. |
| Hibbert, B. | Jou beeld na buite kan jou saak maak of breek. Volkshandel. April 1964 |

Inkomstebelasting Wet van 1941 soos gewysig no. 80 van 1961,
artikel 4.

Kerr, H. Hoe klerklike koste verlaag kan word.
Volkshandel, November 1963.

Loonwet No. 5 van 1957 soos gewysig.

Maatskappywet van 1926 soos gewysig.

Marais, J.S. Helder denke en positiewe benadering
nodig vir sukses in die sakelewe,
Volkshandel, Desember 1963.

Marais, J.S. Die toekomstige handelspatroon,
Volkshandel, Desember 1963.

Marcham, Janet Retail staff training; Industrial
Welfare Society, London, 1956.

Meij, J.L. M.A.B., J. Muusses, N.V. Purmerend,
1961.

Muller, T. Steunpilaar in die Mynwese, Volks=
handel, Januarie 1964.

Naude, K. Handhawing van onafhanklike kleinhan=
delaars, Volkshandel, Desember 1963.

Norgarb, B. Adverteer om die klant aan te trek,
Volkshandel, September 1964.

Pauw, G.R. Veranderde Distribusie patrone.
Volkshandel, November 1963.

- Pauw, W.A. Eie waarneming.
- Pauw, W.A. Monopolistiese handelsgroepe,
Volkshandel, Januarie 1964.
- Roux, G. Volkshandel, April 1964.
- Sorgdrager, A.J.E. Kladdiktaat, 1962,
" 1963.
" 1964.
- Uniestatistiek, 1910 - 1960, Buro vir sensus en statistiek,
Pretoria, 1960.
- Van der Merwe, J.G. Eie waarneming.
- Van der Schroeff, H.J. Die Accountant, September 1963,
Desember 1963.
- Van der Woestijne, W. Kosteverbijzondering in Handels=
bedrijven, M.A.B. J. Muusses, N.V.
Purmerend, 1954.
- Van Rensburg, H.C. Beter opleiding en positiewe bena=
dering van personeel, Volkshandel,
November 1963.
- Volkshandel Desember 1963.
Julie 1964.

C. Boeke. (Nie aangehaalde werke).

- Albers, H.H. Organized executive action: decision-making, communication and leadership. Wiley, New York, 1961.
- Allen, L.A. Management and organization. McGraw-Hill, New York, 1958.
- Andriessen, J.E. en Van Meerhaeghe, M.A.G. Theorie van de economische politiek. H.E. Stenfert Kroese N.V.-Leiden, 1962.
- Batty, J. Management accountancy. MacDonald & Evans, London, 1963.
- Bierman, H. Managerial accounting. Macmillan, New York, 1960.
- " " Topics in cost accounting and decisions. McGraw-Hill, New York, 1963.
- Crowningshield, G.R. Cost accounting, principles and managerial applications. Houghton, Boston, 1962.
- Ewing, D.W. Long-range planning for management; revised edition. Harper & Row, New York, 1964.
- Franzsen, D.G. en Reynders, H.J.J. Die ekonomiese lewe van Suid-Afrika; tweede hersiene uitgawe, Van Schaik, Pretoria, 1963.

- Goetz, B.E. Management planning and control. McGraw-Hill, New York, 1949.
- Haimann, T. Professional management: theory and practice, Houghton Mifflin, Boston, 1962.
- Hornstra, L. De organisatiestructuur van het bedrijf. Ruys, Bussum, 1961.
- Jerome, Wm.T. Executive control - the catalyst. Wiley, New York, 1961.
- Koontz, H. en O'Donnel, C. Readings in management. McGraw-Hill, New York, 1959.
- Laas, J.B.W. The application of cost accounting and control to the manufacturing processes of wine and in spirits in South Africa with special reference to the Ko-operatieve Wijnbouwers Vereniging van Zuid-Afrika, Beperkt. (K.W.V.) Potchefstroom, 1960.
- Moore, F.G. Manufacturing management; 3rd edition, Irwin, Illinois, 1961.
- Newman, W.H. en Summer, C.E. The process of management: concepts, behavior and practice. Prentice-Hall, New Jersey, 1961.
- Nickerson, C.B. Managerial cost accounting and analysis; 2nd edition, McGraw-Hill, New York, 1962.

- Payne, B. Planning for company growth.
McGraw-Hill, New York, 1963.
- Reynders, H.J.J. Die taak van die bedryfsleier.
Van Schaik, Pretoria, 1963.
- Robbins, L. An essay on the nature and significance of economic science.
Macmillan and Co. Ltd., London, 1952.
- Rupert, A. Leierskap vir die toekoms. Pretoria 1965.
- Simon, H.A. Administrative behavior; 2nd edition
Macmillan, New York, 1960.
- " " The new science of management decision. Harper, New York, 1960.
- Sorgdrager, A.J.E. The particularization of indirect cost in modern costing administration. Ajax, Potchefstroom, 1964.
- Stok, Th.L. De arbeider en de zichtbaarmaking van de kwaliteit. Kroese, Leiden, 1959.
- Stonier, A.W. en Hague, D.C. A textbook of economic theory.
Longmans, London, 1957.
- Van der Burg, A.R. De beste beslissing nemen.
Samsom, Alphen aan den Rijn, 1963.
- Van der Schroeff, H.J. Kwantitatiewe verhoudings en ekonoomse proporsionaliteit. Kosmos, Amsterdam, 1955.

- Verburg, P. Organiseren en organisatieonderzoek.
Kroese, Leiden, 1959.
- Villers, R. The dynamics of industrial management.
Funk & Wagnalls, New York, 1954.
- Wright, W. Direct standard costs for decision making and control. McGraw-Hill,
New York, 1962.

D. Tydskrifte (Nie aangehaalde werke).

- Sorgdrager, A.J.E. Die Angel-Saksiese invloed op die
kosteberekeningsdenke in Suid-Afrika.
Die Veteraan, 1962.
- " " Die beginsels van masjienbenutting.
Eerste seminaar oor administratiewe
outomatisasie. Johannesburg, 1962.
- " " Die vergelyking en die beoordeling
van die toepassing van die integrale
kosprysberekening en die differen=
siële kostekalkulasie. Koers, 1963.
- " " Direkte kosteberekening nader
ondersoek, m.a.b. Jaargang 38, No. 10,
bl.386.
- " " Is direct costing a useful tool for
management? The Accountant, June 1966.