



Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys



BEDRYFSBATEBESTUUR VAN 'N GROEIENDE ONDERNEMING: 'n Gevallestudie

Johannes Jeremias Nel

B. Com.

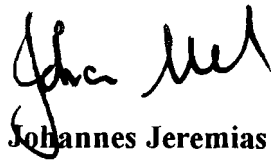
Skripsie voorgelê as gedeeltelike nakoming van die vereistes van die Magistergraad in
Bedryfsadministrasie in die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe aan die
Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Studieleier: Prof. GJ de Klerk

Potchefstroom

1998

BEDRYFSBATEBESTUUR
van 'n
GROEIENDE ONDERNEMING:
'n Gevallestudie



Johannes Jeremias Nel

B. Com.

**Skripsie voorgelê as gedeeltelike nakoming van die vereistes van die Magistergraad
in Bedryfsadministrasie in die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe aan
die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.**

Studieleier: Prof. GJ de Klerk

Potchefstroom

1998

DANKBETUIGING

Wanneer 'n persoon 'n MBA studie aanpak, is jy nooit die enigste wat daardeur geraak word nie. Dit is dus onmoontlik om hierdie studie af te handel, sonder om 'n spesiale woord van dank aan die volgende persone uit te spreek:

- Ons Groot Leidsman, wat my die krag, leiding, insig en deursettingsvermoë geskenk het.
- Mari-Han, dankie vir jou, vir die volgehoue ondersteuning, aanmoediging en bystand.
- Han-Mari, my dogtertjie wat altyd so geduldig moes wees.
- My ouers en skoonouers, vir ondersteuning en aanmoediging.
- My studieleier, professor Deon de Klerk, vir leiding en geduld.
- Christa Oosthuizen, vir die taalkundige versorging en Elmarie Jooste, vir die tik van die skripsie.
- Lambert van der Nest en Envirogreen, wat my die geleentheid gegee het om hierdie studie te voltooi.

ABSTRACT

The cheapest money available to finance the development and expansion of your business is to be found within your business itself. It costs nothing to locate, but requires effort, self-discipline and good management to realize and maintain the necessary capital.

The management of current assets is an essential element of the financial management of a company. Current-asset-management plays an important role to assure survival of a company when growing fast.

This report describes a case study of a specialist rehabilitation company, *Envirogreen* Pty. Ltd.. The aim of this study is to show that the management of bank, debtors, creditors and growth is important to ensure a solid financial platform, from which future opportunities can be captured. The sales of *Envirogreen* have grown at an average rate of 160% since 1993/94.

Innovative ways to speed up the collection of money from debtors, and management of suppliers, to yield a positive bank balance, were investigated. The financial statements for the period of 1993/94 – 1997/98 was analyzed and is explained.

The major conclusions reached are described in the final chapter, along with suggestions to improve financial management within Envirogreen. The concluding chapter is followed by a glossary of terms.

INHOUDSOPGAWE

DANKBETUIGING.....	(i)
ABSTRACT.....	(ii)
INHOUDSOPGAWE.....	(iii)
LYS VAN FIGURE EN TABELLE.....	(vi)

HOOFSTUK 1 AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1	INLEIDING.....	1
1.2	PROBLEEMSTELLING EN MOTIVERING.....	1
1.3	DOEL VAN DIE STUDIE.....	2
1.4	VERWYSINGSRAAMWERK.....	2
1.5	OMVANG VAN DIE STUDIE.....	2
1.6	NAVORSINGSMETODIEK.....	3
1.7	BEGRIPSOMSKRYWING.....	3
1.8	AKTUALITEIT.....	5
1.9	VERDERE VERLOOP VAN DIE STUDIE.....	5

HOOFSTUK 2 DIE BEDRYFSOMGEWING VAN ENVIROGREEN EN DIE TEORETIESE BEGRONDING VAN DIE BESTUUR VAN BEDSRYFSBATES

2.1	INLEIDING.....	6
2.2	MAATSKAPPY GESKIEDENIS.....	6
2.2.1	Heydenrych & van der Nest (1993 – 1997).....	6
2.2.2	Envirogreen (1997 -)	7
2.2.3	Visie van Envirogreen	7
2.2.4	Missie van Envirogreen.....	7
2.2.5	Logo.....	8
2.3	WAARDESTELSEL VAN ENVIROGREEN.....	8
2.3.1	Die waardes van Envirogreen	8
2.4	FINANSIële BESTUUR VAN 'N MAATSKAPPY.....	9
2.4.1	Die finansiële bestuursproses.....	10

2.4.1.1	Inleiding.....	10
2.4.1.2	Finansiële beplanning	10
2.4.1.3	Finansiële beheer.....	10
2.5	DIE BESTUUR VAN BEDRYFSBATES	10
2.5.1	Inleiding.....	10
2.5.2	Kontantbestuur	11
2.5.2.1	Inleiding.....	11
2.5.2.2	Aktiwiteit van kontantbestuur	12
2.5.2.3	Kontantvloeibegroting.....	13
2.5.2.3.1	Kontantuitvloei	13
2.5.2.3.2	Kontantinvloei.....	13
2.5.2.4	Surplus-kontant-investering.....	14
2.5.3	Debiteurebestuur	15
2.5.3.1	Inleiding.....	15
2.5.3.2	Faktore wat die omvang van debiteure beïnvloed.....	16
2.5.3.3	Debiteure-invorderingsbestuur.....	17
2.5.4	Krediteurebestuur.....	18
2.5.4.1	Inleiding.....	18
2.5.4.2	Krediteure-betalingstermyn.....	18
2.5.4.3	Onderhandeling met krediteure.....	18
2.5.5	Voorraad.....	19
2.6	SAMEVATTING.....	19

HOOFSTUK 3 LITERATUURSTUDIE EN ONTLEDING VAN BRONDOKUMENTE

3.1	INLEIDING.....	20
3.2	BESTUUR VAN 'N VINNIG-GROEIENDE MAATSKAPPY	20
3.2.1	Inleiding.....	20
3.2.2	Entrepreneuriese bestuur.....	20
3.2.3	Professionele bestuur.....	21
3.2.4	Verskuiwing na professionele bestuur.....	21

3.2.5	Bestuur van groei	22
3.3	GROEI IN ENVIROGREEN	23
3.3.1	Groei in verkope	23
3.3.2	Groei in netto wins	24
3.3.3	Groei in menslike hulpbronne	24
3.4	DEBITEUREBESTUUR	25
3.4.1	Inleiding	25
3.4.2	Die groei in debiteure	26
3.4.3	Debiteure-invorderings	26
3.4.4	Formule vir die berekening van debiteure-invorderingstermyn	27
3.4.5	Debiteure-invorderingstermyn	27
3.5	DIVIDENDE	28
3.5.1	Dividendbeleid	28
3.6	KONTANTBEGROTING	28
3.7	VOORRAAD IN ENVIROGREEN	29
3.8	KREDITEUREBESTUUR	30
3.8.1	Inleiding	30
3.8.2	Krediteure-betalingsbeleid	30
3.8.3	Hoe word krediteure geteiken?	30
3.8.4	Waarvoor word daar onderhandel?	30
3.8.5	Krediteure-betalingstermyn van Envirogreen	31
3.9	VERHOUDINGSANALISE	31
3.9.1	Likiditeit	31
3.9.1.1	Bedryfskitaalverhouding	31
3.9.2	Winsgewendheid	32
3.9.2.1	Opbrengs op totale bates	32
3.9.2.2	Opbrengs op ekwiteit	33
3.10	FINANSIële BESTUUR IN ENVIROGREEN	34
3.11	SAMEVATTING	35

HOOFTUK 4 SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN

AANBEVELINGS

4.1	INLEIDING	36
4.2	SAMEVATTING	36
4.3	GEVOLGTREKKING	37
4.4	AANBEVELINGS	38
4.5	SLOTOPMERKINGS	40

BIBLIOGRAFIE	41
---------------------------	-----------

BYLAE	44
--------------------	-----------

LYS VAN FIGURE EN TABELLE

LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1

Bestuur van kontant	12
---------------------------	----

Figuur 2.2

Debiteurebestuur	15
------------------------	----

LYS VAN TABELLE

Tabel 2.1

Groei in verkope	6
------------------------	---

Tabel 3.1

Groei in verkope	23
------------------------	----

Tabel 3.2

Groei in netto wins	24
---------------------------	----

Tabel 3.3	
Groei in permanente personeel.....	24
Tabel 3.4	
Groei in debiteure.....	26
Tabel 3.5	
Debiteure-invorderingstermyn.....	27
Tabel 3.6	
Krediteure-betalingstermyn.....	31
Tabel 3.7	
Bedryfskapitaalverhouding.....	32
Tabel 3.8	
Opbrengs op totale bates.....	33
Tabel 3.9	
Opbrengs op ekwiteit.....	34

HOOFTUK 1

AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

Die goedkoopste geld wat 'n onderneming ooit sal bekom, is in die besigheid self. Dit kos niks om te vind nie, maar dit vereis 'n groot poging ... selfdisipline en goeie bestuur. Selfs in voorspoedige tye is dit goeie praktyk om kontant en bedryfsbates te bestuur. In tye van ekonomiese onsekerheid, is die bestuur van bedryfsbates essensieel om oorlewing te verseker.

1.2 PROBLEEMSTELLING EN MOTIVERING

Na die 1994-algemene verkiesing, is Suid-Afrika se ekonomie getref met meer en meer individue/ entrepreneurs enersyds, as gevolg van regstellende aksie, of andersyds as gevolg van onsekerheid oor die toekoms. Wat kommerwekkend van bogenoemde is, is dat insolvensies tot dieselfde mate toegeneem het (Cilliers, J. 1998). Dit kan aan twee faktore toegeskryf word, naamlik:

- Die verkeerde mark/ produk is betree
- Onvoldoende finansiële / kontantbestuur is toegepas

In dit wat volg, sal daar gepoog word om 'n uittreksel te gee van 'n maatskappy wat binne vyf jaar met 'n omset van R300 000 (1994) tot 'n omset van R13,5m (1998) gegroei het. In samehang met ander bestuursbeginsels, is bedryfsbatebestuur, met spesifieke verwysing na kontantbestuur, toegepas. Dit kan aangegee word as een van die redes vir die huidige, gesonde finansiële posisie in die maatskappy.

Die rede waarom hierdie studie onderneem word, is om die belangrikheid van bedryfsbatebestuur in 'n groeiende onderneming aan te dui.

1.3 DOEL VAN DIE STUDIE

In die studie word gepoog om aan te dui dat die bestuur van bedryfsbates, 'n essensiële element van die bestuursproses van 'n maatskappy is. Bedryfsbatebestuur speel 'n belangrike rol in die vooruitgang en groei van 'n maatskappy. Daar word meer spesifiek aan die volgende aandag gegee:

- kontantbestuur,
- debiteurebestuur,
- krediteure en
- die impak van groei op kontantvloei.

1.4 VERWYSINGSRAAMWERK

Envirogreen (voorheen Heydenrych & Van der Nest) is 'n privaat maatskappy wat spesialiseer in die rehabilitasie van ekologies-versteurde terreine. Sedert die ontstaan in 1993, het die maatskappy uitgebrei deur 'n kombinasie van professionele kundiges en 'n operasionele span.

In Januarie 1996 het *Fraser Alexander Tailings (Edms) Bpk*, 'n volfiliaal van *Fraser Alexander Bpk*, 'n belang van 50% in *Envirogreen* gekoop. Die hoofdoel van die "verdeling" van eienaars, was om 'n strategiese passing te bewerkstellig. Hierdie alliansie het ook aan *Envirogreen* toegang tot 'n uitgebreide distribusienetwerk verskaf. Die verandering in aandeelhouing het ook tot gevolg gehad dat *Envirogreen*, met nog meer verantwoordelikheid, fondse moet bestuur, aangesien dit nou deel van 'n genoteerde groep maatskappye is.

1.5 OMVANG VAN DIE STUDIE

In die studie sal daar gekyk word na:

- Bedryfsbates → Bank en kontant
Debiteure
- Bedryfslaste → Krediteure

- Dividende → Beleid

1.6 NAVORSINGSMETODIEK

Daar sal van 'n literatuurstudie gebruik gemaak word om twee redes:

- Alle inligting/ bronne word as konfidensieel beskou;
- Die studie (gevallestudie) is beperk tot *Envirogreen* omdat slegs *Envirogreen* (*Heydenrych & Van der Nest*) se finansiële state vir analyses gebruik sal word.

Ter aanvulling tot die literatuurstudie sal daar informele gesprekke gevoer word met:

- Maatskappy ouditeure
- Bankbestuurder
- Besturende Direkteur (stigter)
- Akademici

1.7 BEGRIPSOMSKRYWING

- **Beleggings**

Beleggings is die oordrag van koopkrag (fondse) aan derdes vir die aankoop van finansiële bates (geldvorderinge byvoorbeeld effekte) met die doel om daaruit 'n inkomste of opbrengs (gewoonlik rente en dividende) te verkry oor 'n toekomstige periode (langtermyn, mediumtermyn, korttermyn) met die inagneming en aanvaarding van die risiko daaraan verbonde (Lambrechts, Reynders & Scheurkogel, 1990:5).

- **Verhandelbare effekte**

Dit verwys na verhandelbare finansiële bates wat die karaktereienskappe het van korttermyn hoë likiditeit en lae risiko beleggings wat mededingende markverwante koerse oplewer (Jones, 1992:232).

- **Dividende** (“dividends”)

Dividende is die betaling aan aandeelhouders uit die maatskappy se netto inkomste toeskryfbaar aan gewone aandeelhouders. Die aandeelhouders is slegs op 'n dividend geregtig as dit deur die direksie verklaar is (Van Horne, 1995:318).

- **Voorraad** ("inventory")

Dit verwys na items wat gehou word om in die normale verloop van die besigheid, aan kliënte verkoop te word. Dit kan ook items wees wat gehou word om self gebruik te word in produksie van die produk of diens wat aan die klient verkoop word (Diamond, 1994:g9).

- **Geldmark** ("money market")

Dit verwys na die mark, fisies en abstrak, waar die vraag en aanbod van korttermynfondse bymekaargebring word of mekaar ontmoet (Pinches, 1990:777).

- **Risiko**

Dit verwys na die waarskynlikheid dat die toekomstige werklike uitkoms sal verskil van dit wat verwag is (Jones, 1992:42).

- **Debiteur** ("debtor")

'n Debiteur is 'n persoon (instansie) wat 'n som geld aan 'n ander persoon (instansie) of rekeningkundige entiteit verskuldig is. Die bedrag is betaalbaar op versoek of op 'n vooraf ooreengekome tydstip (Schall & Haley, 1991:640).

- **Krediteur** ("creditor")

Uit 'n rekeningkundige oogpunt is dit 'n persoon of instansie aan wie geld verskuldig is vanaf die kant van die rekeningkundige entiteit (Ross, Westerfield & Jaffe, 1996:871).

- **Kontantvloei** ("cashflow")

Kontantvloei is die bedrag geld wat deur 'n aktiwiteit oor 'n periode gegenereer of verbruik is (Gallinger, 1991:596).

- **Kontantbegroting** ("cash budget")

Dit is 'n vooruitskating van kontantontvangstes en uitbetalings van 'n rekeningkundige entiteit oor 'n toekomstige periode. Dit word saamgestel uit vier elemente: kontantontvangste; kontantuitbetalings; netto verandering in kontant vir 'n periode en die finansieringsbehoefte (Keown, 1994:g2).

- **Bedryfsbates** ("current assets")

Bedryfsbates is toeganklike kontant of ander bates waarvan in die normale verloop van sake verwag kan word om in kontant omgeskakel te kan word óf gebruik te kan word in die generering van inkomste binne die bestek van een jaar (Van Horne, 1995:359).

1.8 AKTUALITEIT

Voordat enige onderneming suksesvol kan wees, moet 'n samestelling van verskeie faktore teenwoordig wees. Hierdie faktore sluit in:

- die regte produk of diens,
- 'n mark vir die produk of diens,
- leier ("jockey") wat die onderneming bestuur en
- die bestuur van finansies (bedryfsbates).

Hierdie skripsie word gewy aan die bestuur van bedryfsbates met spesifieke verwysing na kontantbestuur.

Die groei van die Suid-Afrikaanse ekonomie is vandag nog meer afhanklik van die vestiging van nuwe ondernemings as ooit te vore. Sonder die korrekte bestuur van hulpbronne kan belowende ondernemings in 'n vroeë fase van die lewensiklus tot niet gaan.

1.9 VERDERE VERLOOP VAN DIE STUDIE

HOOFSTUK 2

Teoretiese begronding en die omgewing waarin die studie gedoen sal word.

HOOFSTUK 3

Literatuurstudie en ontleding van brondokumente.

HOOFSTUK 4

Gevolgtrekking, samevatting en aanbevelings.

HOOFSTUK 2

DIE BEDRYFSOMGEWING VAN ENVIROGREEN EN DIE TEORETIESE BEGRONDING VAN DIE BESTUUR VAN BEDRYFSBATES

2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word 'n kort oorsig gegee oor die bedryfsomgewing van 'n onderneming wat omgewingsrehabilitasie op ekologies-versteurde terreine doen. Die teoretiese beginsels van bestuur word gebruik om aan te dui dat bedryfsbatebestuur in die normale sake-aktiwiteite aan basiese bestuursbeginsels moet voldoen.

2.2 MAATSKAPPY GESKIEDENIS

2.2.1 Heydenrych & Van Der Nest (1993 – 1997)

Bykans ses jaar gelede het twee entrepreneurs, Heydenrych en Van der Nest, 'n spesialis omgewingsrehabilitasie maatskappy gestig.

Volgens Anon (1997:45) en Anon (1997:36) besit die maatskappy alreeds die grootste marktaandeel in die omgewingsrehabilitasie mark van Suid-Afrika. Die maatskappy is steeds besig om eksponensieel te groei met 'n groot aantal geleenthede van ander marksegmente binne en buite Suid-Afrika.

Tabel 2.1: Groei in verkope

<u>Tydperk</u>	<u>Groei (R)</u>	<u>Groei %</u>
1993/94 - 1994/95	R 388 577	112%
1994/95 - 1995/96	R 1 769 933	240%
1995/96 - 1996/97	R 5 460 786	218%
1996/97 - 1997/98	R 5 483 980	69%

Bron: (Finansiële jaarstate 1994 – 1998)

Heydenrych en van der Nest (Edms) Bpk is in Oktober 1995 deur **Fraser F Alexander Tailings (Edms) Beperk** genader om alle rehabilitasie kontrakte oor te neem in ruil vir 'n belang van 50%. Hierdie diversifikasie-strategie het 'n strategiese passing tussen die nuutgevormde maatskappy en die res van die **Fraser Alexander-groep** se ondernemings bewerkstellig.

2.2.2 Envirogreen (1997 -)

Heydenrych en Van der Nest het gedroom om 'n wêreldklas omgewingsrehabilitasie diens aan plaaslike en internasionale myne, industrieë en owerhede te lewer. Hierdie droom het waar geword in 'n maatskappy wat bekend staan as **ENVIROGREEN (EDMS) Bpk**.

2.2.3 Visie van Envirogreen

Met die visie "*Greening the world's waste and tailings*", is die naam *Envirogreen* die voertuig om oor kulturele- en landsgrense heen 'n omgewingsrehabilitasie diens van wêreldgehalte te lewer.

Die visie "*Greening the world's waste and tailings*" behoort vir elke betrokke party (werknemer/ kliënt) genoeg inhoud te gee om te weet waarheen die maatskappy oppad is. "*Greening*" impliseer om dit wat ekologies versteur is, ten volle te herstel soos wat dit oorspronklik was. "*World's*" beteken vir elke werknemer sy totale streek/ geografiese gebied en vir die maatskappy geselekteerde dele in die wêreld, soos wat dit in die bemarkingstrategie geteiken is.

2.2.4 Missie van Envirogreen

"Missie" is die "voertuig" wat die maatskappy gaan gebruik om die visie te bereik.

"To provide professional value amplified, cost effective and scientifically based environmental rehabilitation solutions".

2.2.5 Logo



Die maatskappy glo dat die logo, tesame met die maatskappy naam, deel vorm van die totale korporatiewe identiteit en bemarkingsinstrumente. Deur die missie uit te leef, sal daar 'n bepaalde inhoud aan die logo gegee kan word.

Die logo van *Envirogreen* het die volgende betekenis:

- Die "e" dui op *Envirogreen* of "Environment"
- Die spiraal wat om die "e" vorm, dui op groei, dinamika en hernuwing (recycling)
- Die punt wat met 'n pyl afgesluit word, dui aan dat die rehabilitasie proses nog lank nie klaar is nie en dat daar voortdurend na hoër en beter gestrewe word
- Die belangrikste is die feit dat die logo in aanhalingstekens is. Dit dui daarop dat die maatskappy 'n stelling wil maak. Die aanhalingstekens lyk ook soos druppels wat daarop dui dat water ook deel van die proses is.

2.3 WAARDESTELSEL VAN ENVIROGREEN

Die bestuur is van mening dat indien elke werknemer die waardes van die maatskappy internaliseer en uiteleef, hoef daar nie noodwendig 'n reëlboek teenwoordig te wees nie (Van der Nest, 1998). Daar is op vier kernwaardes ooreengekom wat die kern van *Envirogreen* se kultuur sal vorm. Die waardestelsel sal *Envirogreen* instaat stel om in 'n wêreldgehalte maatskappy te ontwikkel.

2.3.1 Die waardes van Envirogreen:

- **Professionaliteit** - uit die maatskappy se verwysingsraamwerk, impliseer dit dat 'n werknemer se optrede onberispelik in alle opsigte moet wees. Voorbeelde daarvan

is foutlose verslae wat op die ooreengekome tyd die bestemming sal bereik, dat werknemers en hul voertuie altyd netjies sal wees en dat daar met integriteit opgetree sal word.

- **Dringendheid** - geeneen van die werknemers mag aan die "môre-is-nog-'n-dag" sindroom ly nie. Sperdatums is daar gestel om nagekom te word en elkeen moet poog om dit te alle tye te haal.
- **Innovasie** - die maatskappy glo dat deur innoverend te wees, kan die mededingende voordeel behou/ behaal word. Innoverend beteken nie net om met nuwe tegnologiese wonders vorendag te kom nie, maar om bestaande tegnologie op ander wyses aan te wend, sodat beter oplossings verkry kan word.
- **Mensgesentreerd** - die maatskappy besef dat sukses slegs deur mense behaal kan word en dat werknemers nie bloot produksiemiddele is nie. Om hierdie rede is daar maandeliks verskillende temas wat behandel word om werknemers se karakter te ontwikkel en werknemers sodanig te ontwikkel dat elkeen onafhanklik kan funksioneer.

Bykomend bied **Envirogreen** ook aan kliënte 'n diens in terme van die samestelling van 'n kommunikasiestrategie. Die kliënt word in staat gestel om op 'n professionele en wetenskaplike wyse met die publiek, omgewingsbesorgdes en die sosiale gemeenskap te kommunikeer oor aspekte met betrekking tot die omgewing.

2.4 FINANSIËLE BESTUUR VAN 'N MAATSKAPPY

In die meeste ondernemingsbesluite is daar finansiële implikasies wat 'n invloed op meer as een funksie het. Die moderne onderneming kan onmoontlik sonder 'n selfstandige finansiële afdeling funksioneer. Kennis van finansies is ook in niefinansiële bestuur van belang, aangesien dit hulle instaat stel om hierdie kennis toe te pas in die onderskeie funksies waarvoor hulle verantwoordelik is.

Finansiële bestuur behoort ook betrek te word in daardie gevalle waar daar beweging van kontant ontstaan. Dit is kontantvloei wat 'n invloed op finansiële resultate kan hê

en nie noodwendig die metodes en prosedures van ander funksies nie (Lambrechts red., 1990:31; Weston en Brigham, 1980:8).

2.4.1 Die Finansiële Bestuursproses

2.4.1.1 Inleiding

Die finansiële bestuursproses is 'n voortdurende kringloopproses van beplanning, organisasie, bevelvoering, koördinasie en beheer. In die finansiële omgewing, beteken die beplanning en beheerproses die besinning oor vraagstukke rakende investering en finansiering.

2.4.1.2 Finansiële beplanning

Finansiële beplanning gaan om die ondersoek en samestelling van die verskillende kapitaalbehoefte asook die samestelling van bates. Verder behels dit die probleem van kapitaalvoorsiening en die samestelling van die onderneming se laste (Brigham & Capenski, 1994:659).

2.4.1.3 Finansiële beheer

Finansiële beheer is reël van aard en beheer die werklike gebruik van kapitaal. Dit behels die volgende:

- die bepaling van standaarde
- die bepaling van die afwykings tussen die werklike prestasie en die standaarde
- die beoordeling en vertolking van die afwykings en die neem van regstellende stappe (Lambrechts, 1990:12-14; Schall & Haley, 1991:10-11).

2.5 DIE BESTUUR VAN BEDRYFSBATES

2.5.1 Inleiding

Die kern van *Envirogreen* se bedryfsbates/laste is:

- Debiteure

- Bank en kontant
- Krediteure
- Dividende

Vir die doel van die studie sal slegs die bogenoemde bedryfsbates plus voorraad bespreek word:

2.5.2 Kontantbestuur

2.5.2.1 Inleiding

Chandra (1992:232) beskryf kontant as die mees likiede vorm van geld wat gebruik word om alle transaksies, bates en verpligtinge te kwantifiseer. Kontant kan gesien word as die begin en die einde van 'n bedryfsiklus en word as die aktiefste bate in 'n onderneming beskou.

'n Onderneming se kontantposisie is 'n kritiese element in die bedryf van sy aktiwiteite wat voortdurend kontant nodig om sy verpligtinge betyds na te kom. Die onderneming kan in 'n ernstige finansiële krisis beland indien die beskikbaarheid van kontant benede die behoefte daal.

Lehmeck (1984:11-18) wys daarop dat die bedryfsaktiwiteite van verskeie ondernemings van die Verenigde State van Amerika wat bankrot gespeel het, jare voor bankrotskap meer kontant geabsorbeer het as wat gegenereer is.

Dit is egter nie altyd maklik om die vloei van kontant binne 'n onderneming te verstaan nie. Kontant word voortdurend gegenereer en bestee. Dit bemoeilik die bepaling van spesifieke kontantposisies.

Een manier om kontantvloei te verstaan, is om al die aktiwiteite wat verskillende kontant affekteer, te ontleed as komponente in die kontantvloeisiklus van die onderneming.

Volgens Hamman *et al* (1989:2) is die ontleding van die kontantvloeisiklus om te bepaal of daar voldoende kontant by die verskillende bedryfsaktiwiteite gegenereer word vir die nakoming van kontantvloei-verpligtinge.

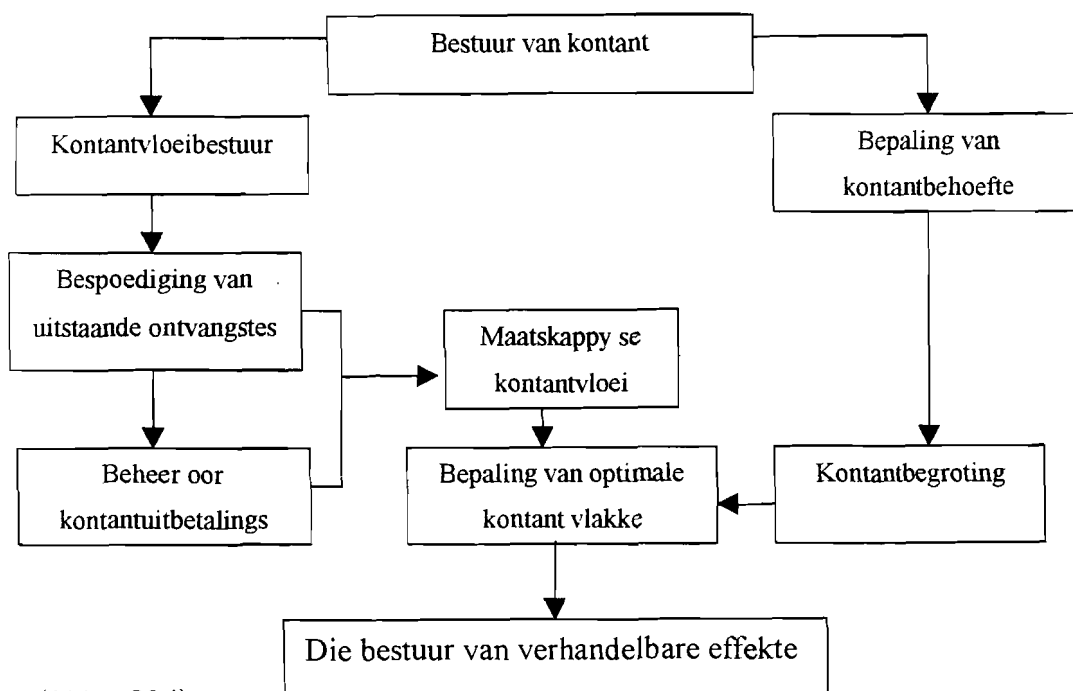
Dit verskaf verdere inligting ten opsigte van toekomstige optrede deur die bestuur. Waar 'n swak kontantvloei in bedrywighede geïdentifiseer word, is vinnige en effektiewe optrede deur die bestuur noodsaaklik.

2.5.2.2 Aktiwiteit van kontantbestuur

Kontantbestuur verwys na 'n kombinasie van aktiwiteite. Die kombinasie bestaan uit:

- Bespoediging van invordering van debiteure terwyl uitgawes beheer word
- Die bepaling van kontantbehoefte(s)
- Vooruitskattings (begrotings)
- Effektiewe investering van surpluskontant

Figuur 2.1 Bestuur van kontant



Jones (1992: 234)

Bostaande figuur verwys na 'n basiese kontantbestuurs-aktiwiteit wat saamgestel is uit verskeie nouwerwante komponente. Soos die linkerkant van die diagram aandui, kan kontant vinniger gegenereer word deur uitstaande ontvangstes vinniger in te vorder en kontantuitgawes te beheer. Dit is belangrik dat bogenoemde binne perke geskied sodat dit nie die operasionele vermoë van die maatskappy beïnvloed nie.

Deur kontant in- en uitvloei te beheer, stel dit die finansiële bestuurder instaat om die kontantbehoefte te bepaal as deel van sy kontantvloei-begroting. Die kontantbegrotingsproses laat die finansiële bestuurder toe om die maandelikse vlakke van kontantvloei van die maatskappy te bepaal.

Die optimale kontantvlak kan uit die kontantbegroting bepaal word. Dit is ook 'n aanduiding van die beheer wat toegepas moet word by kontant in- en uitvloei. Die optimale kontantvlak dui aan wanneer surplus-kontant vir verdiende bates omskep moet word en wanneer eksterne finansiering benodig sal word.

2.5.2.3 Kontantvloei-begroting

Volgens Ross *et al* (1996:712) is die kontantbegroting 'n instrument om korttermynbeplanning te doen. Die kontantvloei-begroting stel die finansiële bestuurder in staat om korttermyn finansiële behoeftes en geleenthede te identifiseer. Dit dui aan wanneer en hoeveel geld geleen sal moet word.

2.5.2.3.1 Kontantinvloei

Kontantinvloei ontstaan uit ontvangste van kliënte vir produkte of dienste gelewer. Dit verteenwoordig kontantontvangste vanaf kliënte wat op krediet gekoop het, en ontvangste van kliënte wat kontant betaal vir produkte of dienste (Diamond *et al.*, 1994:681).

2.5.2.3.2 Kontantuitvloei

Volgens Ross *et al* (1995:559) kan kontantuitvloei in die volgende kategorieë verdeel word:

- Betaling van krediteure vir goedere en dienste gelewer
- Lone, salarisse, belasting en ander uitgawes (alle uitgawes in die normale besigheidsiklus)
- Kapitaaluitgawes - betaling in kontant van bates met 'n lang leeftyd
- Langtermynfinansiering - hierdie kategorie is rente en paaiemente van langtermynskuld en dividenduitbetalings aan aandeelhouders.

2.5.2.4 Surpluskontantinvestering

Deur kontant doelmatig te bestuur, kan die finansiële bestuurder die dag tot dag kontantbehoefte in die normale verloop van die onderneming tot die minimum beperk. Dit verhoog die bedrag van beskikbare fondse om geïnvesteer te kan word óf dit verlaag die behoefte van addisionele kapitaalbehoefte. Die finansiële bestuurder funksioneer effektief wanneer surplusfondse in produktiewe bedryfsbates geïnvesteer word (Harrington, 1993:111).

Volgens Chandra (1992:242) is daar twee aspekte wat in ag geneem moet word by 'n maatskappy se korttermyn geldvloei:

- om 'n hoë vlak van likiditeit te handhaaf met minimum risiko
- om addisionele inkomste te genereer deur surplusfondse te investeer of om uitstaande lenings te verminder

Daarom is die goue reël dat fondse in vinnig-verhandelbare effekte geïnvesteer moet word. Effekte is lenings wat deur openbare owerhede aangegaan word, wat ná 'n aantal jare op 'n spesifieke datum terugbetaal word. Die rentekoers is vas en rente word twee maal elke jaar op spesifieke datums betaal. Effekte kan enige tyd tydens die leeftyd van die effekte verkoop of gekoop word (Laurie, 1994:39). Onderhewig aan bogenoemde, is dat die rente wat oor die verwagte periode verdien word, hoër moet wees om te kompenseer vir transaksie- en ongeriefkoste.

In tye van lae rentekoerse en ekonomiese stabiliteit, is kontant nie noodwendig 'n produktiewe bate nie. In hierdie tye moet die bestuur verseker dat daar soveel as moontlik surpluskontant geïnvesteer word in die maatskappy se produk/diens.

In die tagtigerjare is geleenthede om kontant in geld- en kapitaalmarkte te investeer, deur bestuurders begin benut. Baie maatskappye se finansiële transaksie-opbrengste het beter as sy operasionele verkope presteer. In sekere gevalle het finansiële winste vir operasionele verliese gekompenseer (Chandra, 1992:242).

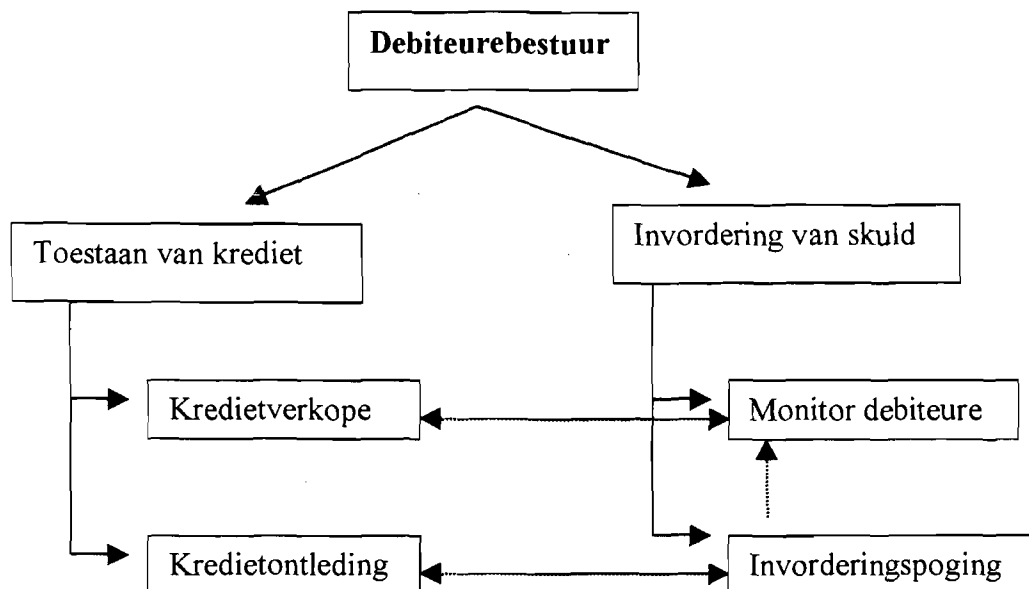
Die benutting van bogenoemde geleenthede is baie gunstig in tye van bo-normale inflasiekoerse.

2.5.3 Debiteurebestuur

2.5.3.1 Inleiding

Volgens Jones (1992:265) kan krediet vandag as een van die sterkste kragte in die ekonomie beskou word. Die onderneming wat nie op krediet verkoop nie, sal verseker laer verkope realiseer as die onderneming wat op krediet verkoop.

Figuur 2.2 Debiteurebestuur



Die omvang van debiteure word bepaal deur die hoeveelheid kredietverkope en die tyd wat dit neem om debiteure in te vorder (Chandra, 1992:248).

Debiteure word geklassifiseer as een van die onderneming se mees likiede bates, maar die verwagte inkomste word omgeskakel in kontantbewyse wanneer kliënte betaal.

2.5.3.2 Faktore wat die omvang van debiteure beïnvloed

- *Ekonomiese toestande en sikliese veranderinge*

Kredietverkope word deur heersende ekonomiese toestande en bepaalde sikliese veranderinge beïnvloed (Ferreira, 1987:10). Gedurende die afplatting en resessieperiodes van die konjunktuur, neem die hoeveelheid insolvensies gewoonlik ook skerp toe (Flink en Grunewald, 1969:159). Volgens Badenhorst (1986:76) daal verkope van 'n onderneming gedurende ekonomiese resessie gewoonlik en om verkope deur middel van kredietverkope te stimuleer, verhoog die risiko aan slegte skulde. So 'n benadering deur 'n bate onderneming om verkope te stimuleer, kan likiditeitsselfmoord beteken.

- *Mededinging*

Die omvang van kredietverkope word ook deur mededinging beïnvloed. Gitman (1976:191) beweer dat ondernemings in dieselfde bedryfstak normaalweg dieselfde beleid ten opsigte van kredietverkope volg. Met die toetrede tot 'n sekere bedryfstak, behoort die groeiende onderneming rekening te hou met die feit dat krediet in die spesifieke bedryfstak toegestaan word. Daar moet vroegtydig voorsiening gemaak word vir moontlike likiditeitsprobleme wat weens 'n tekort aan fondse kan ontstaan.

- *Debiteur-investering*

'n Vraag wat die groeiende onderneming moet beantwoord, is of die investering in debiteure nie moontlik elders meer doeltreffend in die onderneming aangewend kan word nie.

- *Kredietvoorwaardes*

'n Maatskappy se kredietvoorwaardes verwys na krediettermyne, afslagkoerse en afslagperiodes. Die krediettermyn is die periode wat ontstaan tussen die datum waarop die faktuur verskaf is vir aankope en die datum waarop die betaling ontvang is. Die

afslagkoers verwys na die effek van 'n prysverlaging, ten gunste van die kliënt, indien die kliënt binne die afslagperiode sy rekening vereffen (Peirson, 1995:779).

- *Debiteure-invorderingsbeleid*

Die debiteure-invorderingsbeleid van 'n maatskappy is 'n balans tussen die koste van invordering; die voordele van laer oninbare skuld en 'n korter invorderingsperiode. Die resultaat is 'n verlaging in die investering van debiteure-invorderings (Peirson, 1995:780).

Debiteure moet net soos enige ander bate gefinansier word. Volgens Keown *et al.* (1994:532) kan geld in debiteure geïnvesteer word solank die waarde van die onderneming toeneem of minstens konstant bly. Indien dit nie die geval is nie, moet die bestuur die investering in debiteure heroorweeg.

2.5.3.3 Debiteure-invorderingsbestuur

Volgens Brigham & Capenski (1994:788) is die optimale kredietbeleid dié een wat die onderneming se netto kontantvloei oor 'n tyd maksimaliseer met inagneming van die risiko daaraan verbonde.

Die bestuur van debiteure-invorderings bepaal of krediet verleen gaan word al dan nie.

Debiteure = Maandelikse kredietverkope X lengte van invorderingsperiode

$$\text{Debiteure-invorderingstermyn} = \frac{\text{Debiteure}}{\text{Kredietverkope}} \times \frac{360}{1} \text{ (dae)}$$

(Garrison & Noreen, 1994:851)

Harrington (1993:112) voel baie sterk oor debiteure-invorderings deur te sê dat indien goedere of dienste verkoop is op 'n 30 dae-termyn, die bestuur alles in sy vermoë moet doen om te verseker dat betaling binne 30 dae ontvang word. Enige verlenging van hierdie periode impliseer 'n rentevrye lening deur die onderneming aan die kliënt.

2.5.4 Krediteurebestuur

2.5.4.1 Inleiding

’n Belangrike karaktereienskap van handelskrediet (krediteurefinansiering) is die feit dat dit geredelik beskikbaar is. Wanneer ’n maatskappy sy kredietaankope verhoog, verhoog sy krediteure outomaties. As ’n maatskappy se krediteure verhoog, verlaag dit weer die bedrag van korttermyn krediet wat elders bekom moet word. Die verkryging van handelskrediet is beperk tot die maksimum limiet wat ’n verskaffer sy kliënt toelaat (Peirson, 1994:196).

2.5.4.2 Krediteurebetalingstermyn

Die krediteurebetalingstermyn is die periode wat dit neem vanaf die aankoopdatum (faktuurdatum) tot wanneer die betaling plaasvind.

Krediteurebetalingstermyn word met die volgende formule bereken:

$$\text{Aantal dae} = \frac{\text{Krediteure}}{\text{Kredietaankope}} \times \frac{360}{1} \text{ (dae)}$$

Higgins (1998:45) noem dat die formule vir die berekening van die krediteurebetalingstermyn, word kredietaankope gebruik maar dat die werklike kredietaankope vir ’n buitestander onbekend is. Die koste van verkope verskil van kredietaankope, omdat ander nie-kredietuitgawes soos lone, salarisse en depresiasie by koste van verkope ingesluit is.

2.5.4.3 Onderhandeling met krediteure

Silver (1994 : 82) noem dat ’n maatskappy met verskillende verskaffers van dieselfde produk moet onderhandel vir intydse afleverings, laer pryse en langer betalingsperiodes.

2.5.5 Voorraad

Volgens Gallinger (1991:452) is die finansiële bestuurder verantwoordelik vir die finansiële beveiliging van die maatskappy se bates asook om te verseker dat dit behoorlik bestuur word. Hierdie verantwoordelikheid geld ook vir die bestuur van voorraad.

2.6 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is 'n literatuurstudie aangaande sekere aspekte van bedryfsbatebestuur gedoen.

Daar is aangetoon dat kontantbestuur die slagaar van bedryfsbatebestuur is. Kontantbestuur kan egter nie geïsoleerd hanteer word nie, omdat dit interafhanklik is van ander bedryfsbates en laste byvoorbeeld debiteure en krediteure. Daar is verwys na die belangrikheid van debiteurebestuur asook na investeringsmoontlikhede van surplus-kontant.

HOOFSTUK 3

LITERATUURSTUDIE EN ONTLEDING VAN BRONDOKUMENTE

3.1 INLEIDING

Sedert die ontstaan van *Envirogreen* in Augustus 1993, is die belangrikste finansiële maatstaf die bestuur van kontant. In die eerste 30 maande van die maatskappy se geskiedenis was die enigste vorm van finansiële resultate, die finansiële jaarstate soos opgestel deur die maatskappy-ouditeure. Die dag-tot-dag finansiële besluite is geneem uit 'n kontant-in-die-bank-oogpunt. Kontant was en is vandag nog essensieel om die maatskappy se groei te finansier.

3.2 BESTUUR VAN 'N VINNIG-GROEIENDE MAATSKAPPY

3.2.1 Inleiding

Die verandering wat 'n kleiner/jonger onderneming dikwels in die gesig staar, is die transisie van entrepreneuriese bestuur na professionele bestuur.

3.2.2 Entrepreneuriese bestuur

'n Entrepreneuriese bestuurstyl word tipies gebruik wanneer 'n onderneming ontstaan. Enkele kenmerke van sodanige bestuursbenadering is:

- *Gesentraliseerde besluitneming*

Die algemene bestuurder (stigter) neem normaalweg al die besluite wat nodig is om die onderneming te bestuur. Die besigheid is klein en eenvoudig genoeg dat een persoon alle inligting tot sy beskikking het om besluite te neem.

- *Informele beheer*

Kenmerkend van entrepreneuriese ondernemings is dat dit baie informeel is. Formele prosedures, sisteme en strukture is onnodig, omdat die entrepreneur persoonlik betrokke is by elke aktiwiteit en dit ook monitor.

3.2.3 Professionele bestuur

Professionele bestuur het die volgende kenmerke:

- *Delegering van die besluitnemingsverantwoordelikheid*

Groter ondernemings is heelwat meer kompleks wat beteken dat 'n individu nie al die besluite kan neem om die besigheid te bestuur nie. Daarom moet die algemene bestuurder hierdie verantwoordelikheid na ander bestuurders en ander vlakke van bestuur delegeer.

- *Gebruik van formele stelsels*

Die delegering van verantwoordelikheid skep die behoefte vir formele stelsels en sisteme. Hierdie stelsels stel normaalweg doelwitte, evalueer prestasie en beloon prestasie.

3.2.4 Verskuiwing na professionele bestuur

Sodra 'n professionele bestuursbenadering suksesvol geïmplimenteer is, het dit tot gevolg dat alle aktiwiteite van 'n groter onderneming gekoördineer is. Dit voorkom ook inherente probleme van laissez faire of 'n outokratiese bestuurs-benadering. Stappe wat vereis word om die verskuiwing moontlik te maak, is:

- *Erkenning van die behoefte om te verander*

Dit is dikwels die moeilikste stap om te neem. Gereelde krisisse bevestig dikwels die behoefte om te verander.

- *Ontwikkeling van menslike hulpbronne*

Om 'n mededingende bestuurspan te ontwikkel, moet die entrepreneur persoonlike lojaliteite, wat 'n bedreiging vir die besigheid kan wees, oorkom. Die algemene vorm van ontwikkeling van menslike hulpbronne is om bestuur talent aan te stel. Interne ontwikkeling van bestaande personeel is 'n ander moontlikheid, maar dit neem dikwels baie tyd en energie van die entrepreneur in beslag.

- *Delegering van verantwoordelikheid*

Dit impliseer dat verantwoordelikheid gedelegeer word aan personeel wat na aan kliente, verskaffers en mededingers is. Delegering laat die entrepreneur steeds toe om deel van die besluitnemingsproses te wees. Die voordeel van die entrepreneur se ondervinding raak nie in die proses verlore nie.

- *Ontwikkeling van formele beheermaatreëls*

Die fokus van beheer verskuif van gedrag na uitset. Ondernemings wat beleid pasmaak vir eie behoeftes en omstandighede, verseker dat dit sin maak vir alle betrokke partye (Harvard Business School, 1989).

3.2.5 Bestuur van groei

Higgins (1998:143) maak die volgende opmerkings oor maatskappye wat 'n groeifase beleef:

- Vinnige groei moet nie net as 'n seën beskou word nie. Sonder deeglike finansiële beplanning, kan maatskappye hulle letterlik bankrot groei.
- Die volhoubare groeikoers van 'n maatskappy, is die maksimum koers waarteen dit kan groei sonder om die finansiële hulpbronne uit te put.
- Indien 'n maatskappy se werklike groeikoers die volhoubare groeikoers tydelik oorskry, kan die kontanttekort moontlik geleen word.
- Wanneer die werklike groeikoers die volhoubare groeikoers vir 'n langer termyn oorskry, moet die bestuur 'n spesifieke finansiële strategie opstel. Hierdie strategie sal van die volgende komponente insluit: uitreik van nuwe aandele, vermindering

van dividende, verhoging van pryse of die vind 'n sakevennoot wat genoeg kapitaal beskikbaar het.

- In 'n situasie waar die werklike groeikoers laer is as die volhoubare groeikoers, is dit vir die bestuur 'n uitdaging om die kontantvloei op 'n produktiewe manier aan te wend. Geleenthede wat benut kan word sluit in: verhoging van dividenduitbetalings, vermindering van skuld vermeerdering van bates of koop 'n ander maatskappy vir sy groeipotensiaal.

3.3 GROEI VAN ENVIROGREEN

Vir die doel van die studie, word maatskappygroei gemeet in terme van groei in verkope, netto wins (na belasting) en menslike hulpbronne.

3.3.1 Groei in verkope van Envirogreen het soos volg plaasgevind (kwantitatiewe groei):

Tabel 3.1: Groei in verkope

<u>Tydperk</u>	<u>Groei (R)</u>	<u>Groei %</u>
1993/94 - 1994/95	R 388 577	112%
1994/95 - 1995/96	R 1 769 933	240%
1995/96 - 1996/97	R 5 460 786	218%
1996/97 - 1997/98	R 5 483 980	69%

Bron: (Finansiële jaarstate 1994 – 1998)

3.3.2 Groei in netto wins (na belasting) het soos volg plaasgevind (kwalitatiewe groei):

Tabel 3.2: Groei in netto wins

<u>Tydperk</u>	<u>Groei (R)</u>	<u>Groei %</u>
1993/94 - 1994/95	R 28 357	2 929%
1994/95 - 1995/96	R 221 189	754%
1995/96 - 1996/97	R 578 542	232%
1996/97 - 1997/98	R 146 927	18%

Bron: (Finansiële jaarstate 1994 - 1998)

3.2.3 Groei in menslike hulpbronne

Tabel 3.3: Groei in permanente personeel

<u>Jaar</u>	<u>Aantal</u>
1994	2
1995	4
1996	11
1997	15
1998	24

(Van der Nest, 1998)

Uit bogenoemde kan gesien word dat die netto inkomste in die beginjare van die maatskappygeskiedenis teen 'n hoër tempo gegroei het as die verkope. Die groei neem egter oor die laaste twee jaar af, omdat baie bate-aankope gefinansier word uit beskikbare fondse. Sover die Ontvanger van Inkomste dit toelaat, word bates op die kortste ekonomiese lewensduur afgeskryf (Envirogreen. 1998. Annual report. Potchefstroom).

Slegs voertuie (bakkies) word op huurkoop gefinansier met die afbetalingsperiode wat wissel tussen 36 en 42 maande (Envirogreen. 1998. Annual report. Potchefstroom).

Die maatskappy beskou vaste bates as 'n sekondêre hulpmiddel/verdiener van inkomste en mannekrag as 'n primêre verdiener van inkomste. Daar word geweldig baie energie en geld geïnvesteer in personeelontwikkeling. Ten minste een keer per maand is 'n opleidingsnaweek geskeduleer in "Karakter en Vaardigheidsontwikkeling". Personeel word ook binne- en buitelands blootgestel aan opleidingsgeleenthede wat tot maatskappyvoordeel aangewend kan word.

In 1998 is daar in samewerking met die PU vir CHO 'n bestuurskursus, wat oor een jaar sal strek, ontwikkel. Van die top dosente van die *Skool vir Ondernemingsbestuur*, tree as kursusleiers op. Die beleid van **Envirogreen** is om die effek van so 'n investering, in dieselfde finansiële jaar op die verlaagde netto wins weerspieël. Aankope van masjinerie en toerusting, is kapitaal van aard en word 'n termyn afgeskryf (Envirogreen. 1998. Annual report. Potchefstroom).

3.4 DEBITEUREBESTUUR

3.4.1 Inleiding

Namate die maatskappy 'n huishoudelike naam onder korporatiewe instansies, met ekologies-versteurde terreine geword het, word kontrakwerk op krediet aan onder andere die grootste mynhuise (as kliënte) gedoen. Dit het tot gevolg dat 'n groot gedeelte van die maatskappy se verdienste (kontant) opgesluit lê in debiteure.

3.4.2 Die groei-in-debiteure oor die maatskappy se leeftyd, word in tabel 3.4 aangetoon:

Tabel 3.4: Groei in debiteure

<u>Tydperk</u>	<u>Groei (R)</u>	<u>Groei %</u>
1993/94 - 1994/95	R 21 121	61%
1994/95 - 1995/96	R 916 661	1639%
1995/96 - 1996/97	R 750 559	77%
1996/97 - 1997/98	R 759 644	44%

Bron: (Finansiële jaarstate 1994 - 1998)

Die 1639% groei in debiteure in die tydperk van 1994/95 tot 1995/96, is 'n direkte gevolg van die 240% groei in verkope (Tabel 3.1) en die toename in debiteure-invorderingstermyn (Tabel 3.5.) In die daaropvolgende periode was die afname in debiteure-invorderingstermyn (Tabel 3.5) verantwoordelik vir die 77% groei in debiteure.

3.4.3 Debiteure-invorderings

In die bedryf van ***Envirogreen*** waar wetgewing op mynhuise afgedwing word om ekologiese rehabilitasie te doen, is dit ondenkbaar dat inkomste gegenereer sou kan word sonder kredietverlening. Baie kliënte moet nog 'n paradigmaterskuiwing doen jeens rehabilitasie. Alhoewel ***Envirogreen*** hom onderskei het as 'n maatskappy wat 'n wetenskaplik-gefundeerde benadering volg, en bekend staan as 'n maatskappy wat volhoubare oplossings bied, moet in gedagte gehou word dat die kliënt (Gencor, Anglo America, Goldfields, JCI ens.) net betaal vir 'n produk wat hulle sien. Retensie wat teruggehou word, wissel tussen 5% en 20% van faktuurbedrae. Oor 'n tyd het dit 'n wesenlike effek op debiteure (retensiedebiteure in 1998 = 20%). Retensiedebiteure word vir die doel van debiteure-invorderingstermyn buite rekening gelaat.

Envirogreen bedien hoofsaaklik korporatiewe kliënte wat die risiko tot slegte skulde tot die minimum beperk. Met die uitsondering van enkele tegniese probleme, is hierdie kliënte ook hoofsaaklik goeie betalers. Waar ***Envirogreen*** egter as

subkontraakteur optree, lei dit dikwels tot langer invorderingstermyne, omdat die kontraakteur die subkontraakteur eers betaal nadat hy betaling ontvang het.

Die geskiedenis van *Envirogreen* se debiteure-invorderingstermyn is nie baie goed nie, maar sedert Desember 1997 is dit een van die finansiële afdeling se doelwitte om dit af te bring tot die ideaal van minder as 45 dae.

3.4.4 Formule berekening van debiteure-invorderingstermyn:

$$\text{Dae} = \frac{\text{Debiteure}}{\text{Verkope}} \times \frac{360}{1} \text{ (dae)}$$

(Jones, 1992:275)

Suid-Afrikaanse literatuur (Reynders *et al*, 1987:123) maak van dieselfde formule gebruik om die debiteure-invorderingstermyn (dae) te bereken. Geen literatuur wat geraadpleeg is, het voorsiening gemaak vir belasting op toegevoegde waarde (BTW) nie. Die gevolg is dat BTW, wat ingesluit is by die debiteure-syfer vir 'n onderneming se balansstaat, buite rekening gelaat moet word om "appels met appels" te vergelyk. Dit het 'n wesenlike effek op die aantal dae van uitstaande debiteure.

3.4.5 Ter illustrasie vir die doel van hierdie studie is die berekening van die debiteure-invorderingstermyn gedoen met BTW in- en uitgesluit

Tabel 3.5: Debiteure-invorderingstermyn

<u>Tydperk</u>	<u>Dae</u> BTW uitgesluit	<u>Dae</u> BTW ingesluit
1993/94	32	36
1994/95	24	27
1995/96	123	140
1996/97	68	78
1997/98	58	66

Bron: (Finansiële jaarstate 1994 - 1998)

Envirogreen het dit ten doel om die debiteure-invorderingstermyn minder as 46 dae te kry (Van der Nest, 1998). Om dit te behaal, moet *Envirogreen* se personeel verhoudings bou met die verskillende rolspelers by die kliënt, weet hoe die kliënt se stelsels werk en die kliënt deurlopend inlig van verskuldigde bedrae. Indien die formule in 3.3.4 as berekeningsbasis gebruik word, met die invorderingstermyn op 45 dae en debiteure as die onbekende, sou *Envirogreen* se banksaldo tot R801 458 vermeerder het as die werklike invorderingstermyn 45 dae was.

3.5 DIVIDENDE

3.5.1 Dividendbeleid

Die maatskappy het besluit op 'n vaste dividendbeleid van 33,33%. Die 67,67% behoue-inkomste wat in die maatskappy gelaat word, is voldoende om groei te finansier. Peirson (1995:276) wys daarop dat maatskappye se investeringsbeleid die dividendbeleid beïnvloed. Hoër investering is nodig om meer inkomste te genereer. 'n Te hoë dividenduitbetaling het 'n negatiewe impak op groei in verkope.

3.6 KONTANTBEGROTING

Die kontantbegroting van *Envirogreen* is in die vorm van die kontantvloeistaat (AARP) met inkomstestaat en balansstaat as bronne van inligting. Vier veranderlikes het 'n invloed op die kontantvloeibegroting, naamlik:

- Debiteure-invorderingstermyn
- Krediteure-betalingstermyn
- Verkope
- Koste van verkope

(Van der Nest, 1998)

Kontantbegroting of korttermyn-kontantvloei-vooruitskatting is die belangrikste instrument van kontantbestuur. Met elke begrotingshersiëning word die kontantvloeibegroting vir die volgende twaalf maande gedoen. Die finansiële

jaareinde het geen effek op die begroting van kontant vir twaalf maande in die toekoms nie.

Die bestuur van die maatskappy gebruik die vier veranderlikes om te bepaal watter kombinasie nou nodig is om te verseker dat die ideale kontantsituasie gerealiseer kan word. Bogenoemde word ook gebruik as motiveringsmeganisme vir personeel. Scenario's word voorgehou deur byvoorbeeld aan personeel uit te wys wat die effek van verhoogde verkope (6 maande gelede se bemarking) op die kontantsituasie het. Kostebestuur, in terme van koste van verkope, lei tot hoër winste. Goeie verhoudinge met debiteure lei tot vinniger realisasie van kontant in die bank.

3.7 VOORRAAD IN ENVIROGREEN

Envirogreen het besluit om geen voorraad op maandeinde te dra nie (Van der Nest, 1998). Redes vir die bogenoemde stelling is soos volg:

- Die ligging van persele waar *Envirogreen* werk verrig, is afgeleë en sonder veilige stoorruimte. Diefstal het gereeld plaasgevind op terreine waar voorraad teenwoordig was.
- *Envirogreen* kan sy kliënte slegs faktureer vir afgehandelde werk. Deur meer as een maand se verbruik te koop, impliseer dat daar oordragvoorraad ontstaan waarvoor daar nie gefaktureer kan word nie. Die projekbestuurders is verantwoordelik om eie aankope te doen, en areabestuurders kontroleer dat voorraad nie opgebou word nie.
- Goeie verhoudings met verskaffers het tot gevolg dat voorraadverbruik op 'n "just in time"-basis ontvang word. Dit beïnvloed nie aankooppryse nie, omdat die maand se bestelling geplaas word.
- *Envirogreen* het 'n filosofie dat kontant-in-die-bank meer waarde het as 'n hoër krediteure- en voorraadsyfer in die balansstaat.
- Aankope en voorraadhouding kan nie gesentraliseer word nie as gevolg van die geografiese verspreiding van verskillende projekte.

3.8 KREDITEUREBESTUUR

3.8.1 Inleiding

Volgens Van der Nest (1998) word verskaffers van *Envirogreen* as vennote in die besigheid beskou en ook so hanteer.

3.8.2 Krediteure-betalingsbeleid

Die maatskappybeleid is dat klein verskaffers, soos 'n eenmansaak, so vinnig as moontlik betaal moet word. Betalingsterme word met groot korporatiewe verskaffers onderhandel.

3.8.3 Hoe word krediteure geteiken?

Bestaande en nuwe krediteure word deurlopend deur die finansiële bestuurder in samewerking met die areabestuurders geteiken. Drie faktore word in ag geneem met die teiken van krediteure, naamlik:

- *Randwaarde van Envirogreen aankope* - alle verskaffers waarmee *Envirogreen* deel vir aankope bo R10 000 per maand.
- *Frekwensie van aankope* – alle verskaffers waarmee *Envirogreen* meer as vyf keer per maand deel.
- *Mededinging van verskaffer* – Verskaffers wat sterk mededinging het, word geteiken.

Nadat die verskaffers geteiken is, onderhandel die finansiële bestuurder en/of die areabestuurder betalingsterme.

3.8.4 Waarvoor word onderhandel?

Uit eksterne en interne opleidingsgeleenthede is die personeel onderleg met ten minste basiese onderhandelingsvaardighede. Dit stel die personeel in staat om met

selfvertroue om die tafel te sit en met oorgawe beter terme te beding. Een van/of 'n kombinasie van die volgende word onderhandel:

- Betalingskorting vir betalings op 30 dae na staatdatum
- Addisionele betalingskorting vir betaling met aflewering
- 100% betaling op 60 – 90 dae na staatdatum

3.8.5 Krediteure-betalingstermyn van *Envirogreen*

Dit is baie moeilik om 'n 100% korrekte krediteure-betalingstermyn van *Envirogreen* te bereken, omdat salarisse, lone en depresiasie by koste van verkope ingesluit is. 'n **Aanname** word gemaak dat 30% van koste van verkope bestaan uit salarisse, lone en depresiasie. Dus is 70% van die koste van verkope krediet aankope. Deur die bogenoemde aanname in ag te neem, lyk *Envirogreen* se krediteure-betalingstermyn soos volg:

Tabel 3.6: Krediteure-betalingstermyn

<u>Tydperk</u>	<u>Dae</u>
1993/94	120
1994/95	68
1995/96	149
1996/97	62
1997/98	61

Bron: (Finansiële jaarstate 1994 - 1998)

3.9 VERHOUDINGSANALISE

3.9.1 Likiditeit

3.9.1.1 Bedryfskapitaalverhouding

Die bedryfskapitaalverhouding dui die mate aan waarin die eise van korttermynkrediteure gedek word deur bates wat oor die korttermyn in kontant omgesit kan word (Correia *et al*, 1990:153).

$$\text{Bedryfskapitaalverhouding} = \frac{\text{Bedryfsbates}}{\text{Bedryfslaste}}$$

(Jones, 1992:64)

$$\begin{aligned} \text{Bedryfskapitaalverhouding van Envirogreen (1998)} &= \frac{\text{R2 916 077}}{\text{R2 048 385}} \\ &= 1.43 : 1 \end{aligned}$$

Envirogreen se bedryfskapitaalverhouding vir die tydperk 1993/94 tot 1997/98 het soos volg gelyk:

Tabel 3.7: Bedryfskapitaalverhouding

<u>Tydperk</u>	<u>Verhouding</u>
1993/94	1,30 : 1
1994/95	0,97 : 1
1995/96	1,35 : 1
1996/97	1,41 : 1
1997/98	1,44 : 1

Bron. (Finansiële jaarstate 1994 – 1998)

Uit bogenoemde word afgelei dat die maatskappy-likiditeit oor die jare verbeter het. Die ideale bedryfskapitaalverhouding vir *Envirogreen* sou 1.50 : 1 wees. (Van der Nest. 1998).

3.9.2 Winsgewendheid

3.9.2.1 Opbrengs op totale bates (Return on assets – ROA)

Die opbrengs op totale bate verhoudings, meet die winsgewendheid van die onderneming as geheel in verhouding tot totale bates wat aangewend word. (Correia *et al*, 1990:160).

$$\text{Opbrengs op totale bates} = \frac{\text{Netto inkomste (na belasting)}}{\text{Totale bates}}$$

Envirogreen se opbrengs op totale bates vir die tydperk 1993/94 tot 1997/98 lyk soos volg:

Tabel 3.8: Opbrengs op totale bates

<u>Tydperk</u>	<u>Opbrengspersentasie</u>
1993/94	1%
1994/95	13%
1995/96	20%
1996/97	29%
1997/98	24%

Bron. (Finansiële jaarstate 1994 – 1998)

Envirogreen se 24% (1998) opbrengs is aansienlik hoër as die bedryfstakgemiddeld van 12%. Dit is die gevolg van *Envirogreen* se relatiewe lae investering in bates en goeie wins gegenereer.

3.9.2.2 Opbrengs op ekwiteit (Return on equity – ROE)

Hierdie berekening analiseer die mate van effektiwiteit waarmee die aandeelhouers se belegging bestuur word (Effective Financial Management - WBS - June 1998:2).

$$\text{Opbrengs op ekwiteit} = \frac{\text{Netto inkomste na belasting}}{\text{Gewone ekwiteit}}$$

Envirogreen se opbrengs op totale ekwiteit vir die tydperk 1993/94 tot 1997/98 lyk soos volg:

Tabel 3.9: Opbrengs op ekwiteit

<u>Tydperk</u>	<u>Opbrengspersentasie</u>
1993/94	3%
1994/95	96%
1995/96	79%
1996/97	93%
1997/98	62%

Bron: (Finansiële jaarstate 1994 – 1998)

Envirogreen se 62% (1998) opbrengs is aansienlik hoër as die bedryfstakgemiddeld van 17%. Dit is die gevolg van Envirogreen se relatiewe lae aandelekapitaal en goeie wins gegenereer.

3.10 FINANSIËLE BESTUUR IN ENVIROGREEN

Finansiële bestuur in *Envirogreen* is 'n spanpoging met die finansiële bestuurder aan die spits. Die bestuur van bedryfsbates is 'n interafhanklike proses met die bankrekening as katalisator.

Envirogreen is in die proses om van 'n entrepreneuriese maatskappy na professionele maatskappy te beweeg. Enkele voorbeelde ter bevestiging van bogenoemde stelling is soos volg:

- Daar word weekliks 'n telefoonkonferensie tussen die bestuur gehou. Die doel van hierdie konferensie is om die week se finansiële prestasie as onderdeel van die maand se prestasie te bespreek.
- Projekbestuurders het hul eie spreiskerm ontwikkel wat projek finansiële prestasie teenoor die begroting meet. Hierdie syfers word maandeliks met die amptelike finansiële stelsel se syfers vergelyk om korrektheid te bevestig.
- 'n Winsdelingstelsel is geïmplimenteer wat die volgende attribute in ag neem: winsgewendheid, kliënte-tevredenheid, kwaliteit van werk en debiteure-

invorderingstermyn. Hierdie winsdelingskema vergoed die uitset van operasionele- en administratiewe personeel.

- Elke projek- en areabestuurder is toegerus met tegnologiese kommunikasie media (e-pos en selfoon). Dit moedig vrymoedige en onbelemmerde kommunikasie aan.
- Projekbestuurders stel begrotings en ander prestasie-doelwitte onder leiding van areabestuurders op.

3.11 SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk het getoon dat die maatskappy teen 'n fenominale tempo groei en dat indien groei nie gepaard gaan met finansiële sisteme nie, dit eise stel aan bedryfsbates. Kontant kan nie beskou word as 'n gunstige banksaldo nie, maar moet pro-aktief bestuur word. Die waarde van 'n kontantvloeibegroting is van die allergrootste belang. Die maatskappy-filosofie, dat die fondament van goeie saketransaksies geskoei is op verhoudings, is van kritiese belang.

Goeie verhoudings met die bank, verskaffers en kliënte sal verseker dat die debiteureinvorderingstermyn verkort, die krediteur-betalingstermyn verleng en dat die bank die maatskappy sal help met die beste investeringsbesluite.

HOOFSTUK 4

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

4.1 INLEIDING

In die voorafgaande hoofstuk is die resultate van die verskillende aspekte wat ontleed is, bespreek en geïnterpreteer. Hierdie hoofstuk bevat 'n samevatting van die studie. Gevolgtrekkings word gemaak na aanleiding van die inligting verkry uit die literatuurstudie en die empiriese studie. Hierdie hoofstuk, en dan ook die studie, sluit af met spesifieke aanbevelings wat gemaak word en 'n slotgedagte.

4.2 SAMEVATTING

Deur leierskap uit te leef, gesonde bestuursbeginsels toe te pas en met die oog altyd op bedryfsbates te hou, blyk 'n resep te wees vir sukses.

Hierdie maatskappy het suksesvolle, moderne bestuurs-wetenskappe as kultuur gevestig. Personeel is bemagtig en deur as 'n span die visie uit te leef, kan elke werknemer sy/haar eie eindbestemming bepaal. Werknemers word nie alleen bemagtig nie, maar neem ook terselfdertyd verantwoordelikheid op om aanspreeklik te wees vir eie prestasie en resultate.

Werknemers is gesensitiseer om alle besluite te neem met in aggenome die potensiële uitset. Op alle vlakke van bestuur word die effek wat die besluit op kontant sal hê, in gedagte gehou.

Weeklikse telefoonkonferensie tussen die bestuur van die maatskappy, verseker dat elke areabestuurder weet wat sy streek vir die volgende maand (afgebreek in weke, in terme van finansies en prestasie uitsette) ten doel het.

Die maatskappy poog, om binne finansiële geregverdigbare grense, sy kommunikasiemedium met tegnologiese ontwikkeling in pas te hou. Alle projek- en

areabestuurders is toegerus met 'n selfoon en e-pos. Dit verseker dat werknemers altyd beskikbaar is vir kliënte, leweransiers en die maatskappyadministrasie.

Bo en behalwe die formele opleiding, spandeer die maatskappy ook baie tyd en geld aan interne opleidingsgeleenthede. Gassprekers word gereeld betrek om te verseker dat personeel nie in 'n groef van groepsdenke verval nie. Dit alles het ten hoofdoel om van elkeen 'n professionele besigheidsbestuurder te maak.

Groei-in-debiteure is in 'n direkte verhouding met groei-in-verkope. Die debiteure-invorderingstermyn het egter ook teen dieselfde tempo gegroei.

4.3 GEVOLGTREKKING

- Deur personeel te bemagtig en selfregulerend te laat optree, lei tot belynde verbondenheid. Visie, missie en 'n waardesisteem is aan alle werknemers op alle vlakke bekend. Die feit dat 'n winsdelingskema, gebaseer op individuele-/ groepprestasie toegepas word, verseker dat werknemers mekaar eerder ondersteun. 'n Persentasie van beskikbare winste word verpoel waarin alle vlakke van bestuur meedeel, ongeag prestasie.
- Gereelde kommunikasie tussen lede van die bestuur, deur middel van 'n weeklikse telefoonkonferensie, verseker dat persoonlike kommunikasie op 'n hoë vlak gehou word. Dit verseker verder dat probleme betyds geïdentifiseer en daarop gereageer kan word. Namate die maandeinde nader, sal daar nie noodwendig verrassings wees vir uitsonderlike goeie/ swak prestasie nie.
- Goeie kommunikasiemedie soos selfone en e-pos verseker dat alle vlakke van bestuur in kontak is en dat dringende sake nie nodig het om te sloer nie. Kliënte se behoeftes kan dadelik aangespreek word. Projekbestuurders het nie nodig om baie tyd af te staan en tussen verskaffers te beweeg vir kwotasies nie. Dit word telefonies gedoen en bespaar baie rytyd en koste.
- Met arbeidsgetalle wat al tot 240 beloop het, het *Envirogreen* feitlik geen arbeidsonrus gehad nie. 'n Gevolgtrekking wat hieruit gemaak word, is dat dit die

resultaat is van goeie, oop kommunikasie, goeie verhoudinge en dat werknemers betaal word vir uitsette gelewer en nie vir insette nie.

- Die debiteure-invorderingstermyn het buite perke geraak in die jaar wat die maatskappy ook die grootste groei getoon het. Op daardie tydstip was daar ook geen formele finansiële stelsel om goeie debiteure-bestuur te ondersteun nie. Dit was in dieselfde jaar wat daar van eksterne finansiering gebruik gemaak moes word.
- Die finansiële groei in verkope het sy hoogtepunt bereik in die jaar nadat *Fraser F Alexander Tailings (Edms) Bpk* 'n 50% -belang in die maatskappy gekoop het. Hieruit word afgelei dat dit 'n perfekte strategiese besluit was van die eienaars.

4.4 AANBEVELINGS

Uit die resultate van die studie kan die volgende aanbevelings gemaak word:

- Met die tweeledige doel, om personeel ingelig te hou en daardeur die verbondenheid te verstewig én om werknemers ook meer koste/ inkomste ingesteld te kry, moet daar ten minste kwartaalliks by middel- en topbestuur bymekaarkomgeleenthede, die totale maatskappy se finansiële prestasie voorgehou en bespreek word.
- Een dag per jaar moet gereserveer word vir bespreking van die jaarlikse begroting met die middelbestuur. Dit kan as 'n goeie voorloper dien vir die jaarlikse strategiese sessie van die bestuur en geselekteerde middelbestuur.
- Gebruik rekenaartegnologie optimaal. Toegang tot projekte om inligting via die Internet af te trek, moet vir almal toeganklik wees. Die geografiese ligging moet geen hindernis wees vir onvolledige finansiële inligting nie. Hierdie medium kan ook gebruik word om projektebestuurders aan te spoor om debiteure vinniger in te vorder en daardeur die debiteure-invorderingstermyn te verkort.

- Optimale aanwending van rekenaartegnologie kan verseker dat 'n lewendige, intydse finansiële sisteem instand gehou word.
- Elektroniese kommunikasie van finansiële inligting moet optimaal benut word, maar die bestuur en personeel moet waaksaam wees teen die gevaar dat elektroniese kommunikasie, persoonlike kommunikasie oorneem. Persoonlike kommunikasie is die sterkste krag wat verhoudings bou en bepaal ook die werklike gevoel en gesindheid van jou personeel.
- Verbeter verhoudings met kliënte. Daar moet altyd in gedagte gehou word dat die kliënt die een is wat die toekoms bepaal in terme van werk en geld. Daar sal altyd ruimte wees om verhoudinge met kliënte te verbeter. 'n Ingeligte en tevrede kliënt is die beste vorm van bemarking. Tevrede kliënte sal nie die betaling van fakture onnodig laat sloer nie. 'n Teverde en ingeligte kliënt wat gereeld kontak met sy verskaffer het, sal enige onsekerhede uitklaar sodat die betaling gedoen kan word. Dit bly belangrik dat projek- en areabestuurders weet wat die kliënt se behoefte / onsekerheid is.
- Verbeter verhouding met verskaffers. Verskaffers is enige onderneming se vennoot in besigheid. Slegs deur verskaffers fisies op die terrein te kry, sal aan hulle 'n idee gee van die terrein waarop sy bakkie werk. Dit sal die volgende verskaffer laat besef waar sy kunsmis, saad of pyp se eindbestemming is. Goeie verhoudinge met verskaffers sal ook die weg na beter kommunikasie open. Sodra ons verskaffers ook ons kontantvloeisiklus via ons kliënte ken, sal gunstiger terme beding kan word.
- Optimaliseer die verhouding met bankiers. Die huidige beleid om bankiers in goeie tye ingelig te hou, sodat jy as kliënt nie vir hom onbekend is in moeilike tye nie, is uitstekend. Hierdie verhouding kan ook verder versterk word deur 'n terreinbesoek. Maandelikse, in plaas van kwartaallikse, finansiële state sal verseker dat die bankier die "naaste" vennoot in besigheid is.
- Vestiging en instandhouding van 'n elementêre, logistieke stelsel - hierdie stelsel kan ten volle via die elektroniese medium bedryf word. Dit moet ten doel hê om

koste te bespaar. Deur byvoorbeeld groot bestellings van besproeiingspyp te konsolideer, kan beter pryse en/of betalingsterme beding word. Die gebruik van werktuie kan geoptimaliseer word en addisionele huur van werktuie minimaliseer.

4.5 SLOTOPMERKINGS

Deur op die belangrike faktore wat die kontantsituasie beïnvloed te fokus, kan 'n maatskappy genoeg kontantreserwes opbou en nie eksterne finansiering benodig nie. Daar moet egter aanvaar word dat daar in enige situasie bepaalde, beperkende faktore is wat nie altyd na die letter van die woord uitgevoer kan word nie. Die bestuur van bedryfsbates is 'n spanpoging met die finansiële bestuurder aan die spits. Die finansiële bestuurder moet die balans van bedryfsbates op so wyse fasiliteer dat alle betrokke partye in 'n wen-wen-verhouding teenoor mekaar staan. Die bestuur van kontant, as deel van bedryfsbatebestuur, bly die slagaar van gesonde besigheidsbeginsels.

BIBLIOGRAFIE

- ANON.** 1997. New identity for leader in environmental rehabilitation. Mining World, 97:36, Sept.
- ANON.** 1997. Greening the worlds waste and tailings by environmental rehabilitation. Mining Mirror, 97(10): 45, Sept.
- BADENHORST, J.P.** 1986. Likiditeit – strategie vir die kleinsakeonderneming. (Proefskrif. (D.Com.) – PU vir CHO).
- BLOCK, S.B. & HIRT, G.A.** 1994. Foundations of financial management. Illinios : Irwin.
- BRIGHAM, E.F. & CAPENSKI, L.C.** 1994. Financial management. Orlando: The Dryden Press.
- CHANDRA, P.** 1992. Fundamentals of financial management. New Delhi : McGraw-Hill Co Ltd.
- CILLIERS, J.** 1998. Departement van Handel en Nywerheid. Skriftelike mededeling aan outeur. Pretoria.
- CORREIA, C., FLYNN, D., ULIANA, E., WORMALD, M.** 1990. Finansiële bestuur. Kenwyn: Juta.
- DIAMOND, M.A., HANSEN, D.R. & MURPHY, D.S.** 1994. Financial and management accounting. Cincinnati : International Thomson Publishing.
- ENVIROGREEN (PTY) LTD.** 1998. Annual report. Potchefstroom. (Unpublished).
- FERREIRA, A.A.C.** 1987. Die bestuur van vlottende kapitaal – insonderheid die bestuur van debiteure. (Verhandeling (M.Com.) – UPE).
- FLINK, S.J. & GRUNEWALD, D.** 1969. Managerial finance. New York : Wiley.
- FRASER ALEXANDER GROUP.** 1998. Annual reports. Johannesburg. (Unpublished).

- GALLINGER, G.W. & HEALY, P.B.** 1991. Liquidity analysis and management. USA : Addison-Wesley publishing company.
- GARRISON, R.H. & NOREEN, E.W.** 1994. Managerial accounting. Boston : Irwin.
- GITMAN, L.J.** 1976. Principles of managerial finance. New York : Harper & Row.
- HAMMAN, W.D., LAMBRECHTS, I.J. & SMITH, J. DU P.** 1989. 'n Kontantvloeistaat vir landboukoöperasies. Universiteit van Stellenbosch. (Ongepubliseer).
- HARRINGTON, D.R.** 1993. Corporate financial analysis. Homewood. Irwin.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL.** 1989. Managing rapid growth. Boston : Harvard Business School. (Studiestuk 9-387-054).
- HEYDENRYCH & VAN DER NEST (EDMS) BPK.** 1994 – 1997 finansiële jaarstate. Potchefstroom. (Ongepubliseer).
- HIGGENS, R.C.** 1998. Analysis for financial management. Boston : Irwin/McGraw-Hill.
- JONES, C.P.** 1992. Introduction to financial management. Boston: Irwin.
- KEOWN, A.J., SCOTT, D.F. & MARTIN, J.D.** 1994. Foundations of finance. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- LAURIE, H.** 1994. Die rol van effekte in beleggings. Finansies & Tegniek, 94:39, Jul. 8.
- LAMBRECHTS, I.J.** 1990. Finansiële bestuur. 4de Uitgawe. Pretoria: JL van Schaik (Edms) Bpk.
- LEHMECK, R.D.** 1984. Successful cash management in your business. New York : John Wiley & sons.
- PEIRSON, G., BIRD, R., BROWN, R. & HOWARD, P.** 1995. Business finance. 6th ed. Sydney : McGraw-Hill.

- PINCHES, G.E.** 1990. Essentials of financial management. Third edition.
New York: Harper & Row Publishers.
- ROSS, S.A., WESTERFIELD, R.W. & JORDAN, B.D.** 1993. Fundamentals of corporate finance. Boston: Irwin.
- ROSS, S.A., WESTERFIELD, R.W. & JAFFE, J.F.** 1996. Corporate finance.
USA : Irwin.
- SCHALL, D.L. & HALEY, C.W.** 1991. Introduction to financial management. 6th ed. New York: McGraw-Hill, Inc. Publishers.
- SILVER, A.D.** 1994. Cash in on cash flow. New York : Amacom.
- VAN DER NEST, L.J.** 1998. Mondelinge mededeling aan outeur. Potchefstroom.
(Getekende skriftelike mededeling in besit van die outeur.)
- VAN HORNE, J.C.** 1995. Financial management & policy. 10th ed. New Jersey:
Prentice Hall Englewood Cliffs.
- WITS BUSINESS SCHOOL.** 1998. Effective financial management. Johannesburg:
Graduate School of Business Administration, WITS.
- WESTON, J.F. & BRIGHAM, E.F.** 1990. Essentials of managerial finance. 9th ed.
Chicago: The Dryden Press.

BYLAE

HEYDENRYCH EN VAN DER NEST (EDMS) BPK**INKOMSTESTAAT VIR DIE JAAR GEËINDIG 30 JUNIE 1995**

	<u>Aanteke- ninge</u>	<u>1995</u> <u>R</u>	<u>1994</u> <u>R</u>
INKOMSTE			
Foioe		736,039	347,462
MIN: DIREKTE KOSTE		462,509	232,624
Lone en salarisse		144,451	31,995
Rehabilitasiemateriaal en -benodigdhede		176,587	4,904
Vervoerkoste		4,604	-
Subkontrakteurs		51,517	50,525
Laboratoriumtoetse		11,318	10,127
Brandstof en voertuigonkoste		54,027	23,112
Huur van toerusting		19,314	110,575
Reis - en verblyfkoste		691	1,386
BRUTO WINS		273,530	114,838
MIN: BOKOSTE		228,107	113,508
Advertensies en promosies		9,568	-
Bankkoste		4,886	1,097
Direkteursvergoeding	6	83,475	72,310
Donasies en boetes		510	-
Drukwerk, fotos en skryfbehoeftes		3,510	8,149
Finansieringskoste		11,568	-
Herstelwerk en instandhouding		1,950	675
Huur van kantore		21,903	9,015
Huur van sagteware		480	360
Kongresse en ledegelde		716	1,366
Opleiding van personeel		1,638	-
Ouditeursvergoeding	7	4,000	3,600
Konsultasies		878	-
Rente betaal		8,586	137
Salarisse van administratiewe personeel		15,045	-
Sekretariële koste		1,105	2,348
Streeksdienteraad		1,849	181
Telefoon, posgeld en koerierdienste		12,644	5,394
Versekering en lisensies		14,634	2,741
Verversings en onthaal		3,420	2,457
Waardevermindering	8	25,742	3,678
Netto bedryfsinkomste		45,423	1,330
Plus: Rente ontvang		348	170
Netto inkomste voor belasting		45,771	1,500
Belasting @ 35 %	9	(16,446)	(532)
NETTO INKOMSTE VIR DIE JAAR		29,325	968

HEYDENRYCH EN VAN DER NEST (EDMS.) BPK
BALANSSTAAT OP 30 JUNIE 1995

	<u>Aanteke- ninge</u>	<u>1995</u> <u>R</u>	<u>1994</u> <u>R</u>
<u>KAPITAAL AANGEWEND</u>			
UITGEREIKTE AANDELEKAPITAAL	2	100	100
DIREKTEURSLENINGS	4	-	29,020
LANGTERMYNLASTE	5	91,997	-
UITGESTELDE BELASTING		-	532
VERDEELBARE RESERWES - BEHOUE INKOMSTE		30,293	968
		122,390	30,620
<u>AANWENDING VAN KAPITAAL</u>			
VASTE BATES	8	122,650	12,625
UITGESTELDE BELASTING		2,556	-
NETTO BEDRYFS(LASTE)/BATES		(2,816)	17,995
BEDRYFSBATES		100,877	78,778
Debiteure		55,936	34,815
BTW - Voorsiening		-	2,368
Bank		44,941	40,076
Huur vooruitbetaal		-	1,519
Min: BEDRYFSLASTE		(103,693)	60,783
Krediteure		51,694	54,104
BTW Betaalbaar		2,893	6,679
BTW - Voorsiening		6,870	-
Voorsiening vir belasting		19,534	-
Korttermyn gedeelte van Langtermyn las		22,702	-
		122,390	30,620

HEYDENRYCH & VAN DER NEST (PTY) LTD
INCOME STATEMENT
FOR THE YEAR ENDED 30 JUNE 1996

	<u>Note</u>	<u>1996</u> <u>R</u>	<u>1995</u> <u>R</u>
Revenue	1.4	2,505,972	736,039
Direct costs		<u>(1,571,861)</u>	<u>(462,509)</u>
Gross income		934,111	273,530
Operating costs		<u>(526,600)</u>	<u>(219,521)</u>
Operating income		407,511	54,009
Income from investments		240	348
Net income before interest		<u>407,751</u>	<u>54,357</u>
Interest paid		<u>(4,415)</u>	<u>(8,586)</u>
Net profit before taxation	7	403,336	45,771
Taxation	6	<u>(152,822)</u>	<u>(16,446)</u>
Net profit for the year		250,514	29,325
Dividends	8	<u>(75,046)</u>	<u>-</u>
Retained income for the year		175,468	29,325
Retained income at the beginning of the year		<u>30,293</u>	<u>968</u>
Retained income at the end of the year		<u>205,761</u>	<u>30,293</u>

HEYDENRYCH & VAN DER NEST (PTY) LTD
BALANCE SHEET
AT 30 JUNE 1996

	<u>Notes</u>	<u>1996</u> <u>R</u>	<u>1995</u> <u>R</u>
<u>CAPITAL EMPLOYED</u>			
Share capital	1	200	100
Share premium		111,900	-
Distributable reserves - Retained income		205,761	30,293
Member's equity		317,861	30,393
Long-term liabilities	2	209,249	91,997
		527,110	122,390

EMPLOYMENT OF CAPITAL

Plant and equipment	3	261,261	122,650
Deferred taxation	6	6,355	2,556
Net current assets/(Liabilities)		259,494	(2,816)
<i>Current assets</i>		1,008,265	100,877
Accounts Receivable		972,597	55,936
Consumable stores		35,668	-
Bank		-	44,941
<i>Current liabilities</i>		(748,771)	(103,693)
Bank		1,216	-
Creditors and provisions		456,926	61,457
Provision for Income Tax		176,156	19,534
Shareholders for dividends		75,045	-
Short term portion of long-term liabilities	2	39,428	22,702
Shareholders for dividends	8	75,045	-
		527,110	122,390

HEYDENRYCH & VAN DER NEST (PTY) LTD
INCOME STATEMENT
for the year ended 30 June 1997

	Notes	1997 R	1996 R
Gross revenue		7,966,758	2,505,972
Operating costs		<u>6,637,636</u>	<u>2,102,636</u>
Operating profit before taxation		1,329,122	403,336
<i>After charging:</i>			
Auditors' remuneration			
Audit fee		<u>41,830</u>	<u>24,000</u>
Depreciation			
Capitalised leased assets		<u>159,559</u>	<u>51,977</u>
Directors' emoluments			
For management		<u>363,035</u>	<u>219,922</u>
Interest paid		88,769	29,743
<i>and after crediting:</i>			
Interest received		57,634	240
Taxation	7	<u>499,426</u>	<u>152,822</u>
Profit after taxation		829,696	250,514
Dividends		<u>255,265</u>	<u>75,046</u>
Retained profits for the year		574,431	175,468
Retained profits at the beginning of the year		<u>205,761</u>	<u>30,293</u>
Retained profits at the end of the year		<u><u>780,192</u></u>	<u><u>205,761</u></u>

HEYDENRYCH & VAN DER NEST (PTY) LTD
BALANCE SHEET
as at 30 June 1997

	Notes	1997 R	1996 R
<i>Capital employed</i>			
Share capital	2	200	200
Share premium		111,900	111,900
Distributable reserve		<u>780,192</u>	<u>205,761</u>
Share capital and reserves		892,292	317,861
Long term liabilities	3	287,571	209,249
Deferred taxation		<u>(13,110)</u>	<u>(6,355)</u>
		<u>1,166,753</u>	<u>520,755</u>
<i>Employment of capital</i>			
Fixed assets	4	458,432	261,261
Current assets			
Inventories	5	-	35,667
Accounts receivable		1,723,156	972,597
Bank and cash balances		<u>648,717</u>	<u>(1,215)</u>
		<u>2,371,873</u>	<u>1,007,049</u>
<i>Less:</i>			
Current liabilities			
Accounts payable		797,961	456,926
Taxation		498,325	176,156
Current portion of long term liabilities		112,001	39,428
Shareholders for dividend		<u>255,265</u>	<u>75,045</u>
		<u>1,663,552</u>	<u>747,555</u>
Net current assets		<u>708,321</u>	<u>259,494</u>
		<u>1,166,753</u>	<u>520,755</u>

ENVIROGREEN (PTY) LTD
REPORT OF THE DIRECTORS
for the year ended 30 June 1998

The directors present their annual report for the year ended 30 June 1998. This report forms part of the audited financial statements.

1. General review

The company's business and operations and the results thereof are clearly reflected in the attached financial statements. No material fact or circumstance has occurred between the accounting date and the date of this report.

2. Statements of responsibility

The directors are responsible for the maintenance of adequate accounting records and the preparation and integrity of the financial statements and related information. The auditors are responsible to report on the fair presentation of the financial statements. The financial statements have been prepared in accordance with generally accepted accounting practice and in the manner required by the Companies Act, 1973.

The directors are also responsible for the company's system of internal financial control. These are designed to provide reasonable, but not absolute, assurance as to the reliability of the financial statements, and to adequately safeguard, verify and maintain accountability of assets, and to prevent and detect misstatement and loss. Nothing has come to the attention of the directors to indicate that any material breakdown in the functioning of these controls, procedures and systems has occurred during the year under review.

The financial statements have been prepared on the going concern basis, since the directors have every reason to believe that the company has adequate resources in place to continue in operation for the foreseeable future.

3. Share capital

The shares issued at the end of the financial year were 200 Ordinary shares of R1 each.

4. Directors and secretary

The directors of the company during the accounting period and up to the date of this report were as follows:

Directors:	LJ van der Nest	Managing director
	KE Eborall	Chairman
	HJ Graig	
	SJ Steenekamp	
	BD Robinson	Alternative
	GF Rae	Alternative

Secretary: Mr. JJ Nel

PO Box 20813
NOORDBRUG
2522

ENVIROGREEN (PTY) LTD
REPORT OF THE DIRECTORS
for the year ended 30 June 1998

5. Holding Company

The company is a subsidiary of Fraser Alexander Tailings (Pty) Ltd.

6. Material facts and circumstances

There were no material facts or circumstances that occurred between the accounting date and the date of this report.

7. Auditors

Louis Marais & Partners will continue in office in accordance with section 270(2) of the Companies Act.

8. Property, Plant and Equipment

Equipment of R945 630 (1997: R356 730) was purchased during the accounting period.

This consists of:

	<u>1998</u>	<u>1997</u>
Irrigation equipment	216,447	-
Motor vehicles	652,576	258,338
Furniture and fittings	17,140	45,098
Office equipment	36,428	4,324
Computer equipment	23,039	48,160

9. Dividends

A dividend of R300 499 for the period 1 July 1997 to 30 June 1998 was proposed to shareholders registered on the 14th of August 1998.

ENVIROGREEN (PTY) LTD
INCOME STATEMENT
for the year ended 30 June 1998

	Notes	1998 R	1997 R
Gross revenue	2	13,450,738	7,966,758
Operating costs		<u>11,886,090</u>	<u>6,637,636</u>
Operating profit before taxation		1,564,648	1,329,122
<i>After charging:</i>			
Auditors' remuneration			
Audit fee		<u>47,690</u>	<u>41,830</u>
Depreciation			
Owned assets		161,094	46,544
Capitalised leased assets		<u>117,148</u>	<u>113,015</u>
		<u>278,242</u>	<u>159,559</u>
Directors' emoluments			
<i>Executive directors</i>			
Fees		<u>475,328</u>	<u>363,035</u>
Interest paid		115,304	88,769
Research and development		22,363	-
<i>and after crediting:</i>			
Profit on disposals of fixed assets		38,771	-
Interest received		86,950	57,634
Taxation	3	<u>588,026</u>	<u>499,426</u>
Profit after taxation		976,623	829,696
Dividends		<u>300,499</u>	<u>255,265</u>
Retained profits for the year		676,124	574,431
Retained profits at the beginning of the year		<u>780,192</u>	<u>205,761</u>
Retained profits at the end of the year		<u>1,456,316</u>	<u>780,192</u>
Earnings per share (cent)	8	507,092.5	430,802.0
Dividend per share (cent)	9	150,249.5	127,632.5

ENVIROGREEN (PTY) LTD
BALANCE SHEET
as at 30 June 1998

	Notes	1998 R	1997 R
<i>Capital employed</i>			
Share capital	4	200	200
Share premium		111,900	111,900
Distributable reserve			
Retained profits		1,456,316	780,192
Share capital and reserves		<u>1,568,416</u>	<u>892,292</u>
Long term liabilities	5	<u>450,931</u>	<u>287,571</u>
		<u>2,019,347</u>	<u>1,179,863</u>
<i>Employment of capital</i>			
Property, plant and equipment	6	1,101,853	458,432
Deferred taxation		15,580	13,110
Intangible assets		34,222	-
Current assets			
Accounts receivable		2,482,800	1,723,156
Bank balances		433,277	648,717
		<u>2,916,077</u>	<u>2,371,873</u>
<i>Less:</i>			
Current liabilities			
Accounts payable		1,403,789	797,961
Taxation		114,801	498,325
Current portion of long term liabilities		229,296	112,001
Dividend		300,499	255,265
		<u>2,048,385</u>	<u>1,663,552</u>
Net current assets		<u>867,692</u>	<u>708,321</u>
		<u>2,019,347</u>	<u>1,179,863</u>

ENVIROGREEN (PTY) LTD
CASH FLOW STATEMENT
for the year ended 30 June 1998

	Notes	1998 R	1997 R
Cash flows from operating activities			
Cash receipts from customers		12,866,952	7,216,199
Cash paid to suppliers and employees		<u>(11,188,294)</u>	<u>(6,070,240)</u>
Cash generated by operating activities	7.1	1,678,658	1,145,959
Interest paid		(115,304)	(88,769)
Interest received		86,950	57,634
Taxation paid	7.2	<u>(974,020)</u>	<u>(184,012)</u>
		676,284	930,812
Dividends paid	7.3	<u>(255,265)</u>	<u>(75,045)</u>
Net cash from operating activities		<u>421,019</u>	<u>855,767</u>
Cash flows from investing activities			
<i>Expenditure to maintain operating capacity</i>			
Proceeds of disposals of fixed assets		62,737	-
<i>Expenditure for expansion</i>			
Fixed assets acquired		(945,630)	(356,730)
Other investments		<u>(34,222)</u>	<u>-</u>
Net cash used in investing activities		<u>(917,115)</u>	<u>(356,730)</u>
Cash flows from financing activities			
Loans raised		<u>280,655</u>	<u>150,895</u>
Net cash generated by financing activities		<u>280,655</u>	<u>150,895</u>
(Decrease)/increase in cash and cash equivalents		(215,441)	649,932
Cash and cash equivalents at beginning of period	7.4	<u>648,717</u>	<u>(1,215)</u>
Cash and cash equivalents at end of period	7.4	<u><u>433,276</u></u>	<u><u>648,717</u></u>

ENVIROGREEN (PTY) LTD
NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS
at 30 June 1998

1. Accounting basis

The financial statements are prepared on the historical cost basis. The following are the principal accounting policies used by the company which are consistent with those of the previous year.

1.1 Revenue recognition

Sales are recorded in the financial statements according to AC109 on the percentage of completion method based on hectares.

1.2 Fixed assets

Plant, equipment and vehicles are included at cost. Cost includes all costs directly attributable to bringing the assets to working condition for their intended use.

Depreciation is calculated by a charge to income computed on a straight line basis so as to write off the cost or amount of the valuation of the assets over their expected useful lives.

The depreciation rates applicable to each category of fixed assets are as follows:

Plant and equipment	20.00 %
Motor vehicles	20.00 %
Furniture and fittings	16.67 %
Office equipment	20.00 %
Computer equipment	33.33 %
Computer software	50.00 %

1.3 Deferred tax

Deferred tax represents the tax effect of temporary differences between accounting and taxable income, and is provided at current rates on all such differences using the comprehensive method.

1.4 Leased assets

Where assets are acquired under finance lease agreements that transfer to the company substantially all the risks and rewards of ownership, their cash cost equivalent is capitalised. The capital element of the leasing commitment is disclosed under long-term liabilities. Lease rentals are apportioned between capital and interest elements, using the effective interest rate method.

2. Gross revenue

Gross revenue comprises turnover, which excludes value-added tax and represents the invoiced value of services rendered.

ENVIROGREEN (PTY) LTD
NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS
at 30 June 1998

3. Taxation

South African normal tax		
Current tax	552,934	474,273
Deferred tax		
Current year	(2,470)	(6,755)
	<u>550,464</u>	<u>467,518</u>
Secondary tax on companies	37,562	31,908
Tax for the year	<u>588,026</u>	<u>499,426</u>
	1998	1997
	R	R

4. Share capital

Authorised		
1,000 Ordinary shares of R1 each	<u>1,000</u>	<u>1,000</u>
Issued		
200 Ordinary shares of R1 each	<u>200</u>	<u>200</u>

5. Long-term liabilities

Liabilities under capitalised finance leases payable over periods from 2 to 3 years at market related interest rates.	264,411	399,572
Liabilities under suspensive sale agreements payable over 41 months at market related interest rates.	<u>415,815</u>	<u>-</u>
	680,226	399,572
Less: Current portion included in accounts payable:		
Suspensive sale agreements	117,856	-
Finance leases	<u>111,440</u>	<u>112,001</u>
	<u>450,931</u>	<u>287,571</u>

6. Property, plant and equipment

	1998			1997		
	Cost/ valuation	Accumulated depreciation	Carrying value	Cost/ valuation	Accumulated depreciation	Carrying value
<i>Owned assets</i>						
Irrigation equipment	216,447	6,012	210,435	-	-	-
Motor vehicles	543,257	80,730	462,527	-	-	-
Furniture and fittings	89,411	49,460	39,951	72,271	33,225	39,046
Office equipment	49,566	14,057	35,509	14,454	9,571	4,883
Computer equipment	87,197	54,260	32,937	89,659	29,647	60,012
Computer software	2,911	2,910	1	2,911	2,910	1
Total	988,789	207,429	781,360	179,295	75,353	103,942
<i>Capitalised leased assets</i>						
Motor vehicles	517,110	222,050	295,060	517,110	162,620	354,490
Office equipment	25,864	431	25,433	-	-	-
Total	542,974	222,481	320,493	517,110	162,620	354,490
	1,531,763	429,910	1,101,853	696,405	237,973	458,432

ENVIROGREEN (PTY) LTD
NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS
at 30 June 1998

6. Property, plant and equipment continued

The carrying amounts of fixed assets can be reconciled as follows:

	Carrying value at beginning of year	Additions	Revaluations	Disposals	Depreciation	Carrying value at end of year
<i>Owned assets</i>						
Irrigation equipment	-	216,447	-	-	(6,012)	210,435
Motor vehicles	-	652,576	-	-	(108,798)	543,778
Furniture and fittings	39,046	17,140	-	-	(16,046)	40,140
Office equipment	4,883	10,564	-	-	(4,918)	10,529
Computer equipment	60,012	23,039	-	-	(25,321)	57,730
Computer software	1	-	-	-	-	1
Total	103,942	919,766	-	-	(161,095)	862,613
<i>Capitalised leased assets</i>						
Motor vehicles	354,490	-	-	(23,966)	(116,717)	213,807
Office equipment	-	25,864	-	-	(431)	25,433
Total	354,490	25,864	-	(23,966)	(117,148)	239,240
	458,432	945,630	-	(23,966)	(278,243)	1,101,853

7. Notes to the cash flow statement

7.1 Cash generated from operations

Operating profit before interest and taxation	1,593,003	1,360,257
Adjustments for non-cash items:		
Depreciation	278,242	159,559
Profit on disposal of fixed assets	(38,771)	-
	<u>1,832,474</u>	<u>1,519,816</u>
Movements in working capital		
Decrease in inventories	-	35,667
Increase in accounts receivable	(759,644)	(750,559)
Increase in accounts payable	605,828	341,035
	<u>1,678,658</u>	<u>1,145,959</u>

7.2 Reconciliation of taxation paid during year

Charge in income statement	(588,026)	(499,426)
Adjustment for deferred tax	(2,470)	(6,755)
Movement in taxation balance	(383,524)	322,169
Payments made	<u>(974,020)</u>	<u>(184,012)</u>

7.3 Reconciliation of dividends paid during year

Appropriation in income statement	(300,499)	(255,265)
Movement in dividend payable	45,234	180,220
Payments made	<u>(255,265)</u>	<u>(75,045)</u>

ENVIROGREEN (PTY) LTD
NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS
at 30 June 1998

	1998 R	1997 R
7.4 Cash and cash equivalents		
Cash and cash equivalents consist of cash on hand and balances with banks. Cash and cash equivalents included in the cash flow statement comprise the following balance sheet amounts:		
Bank balances	<u>433,277</u>	<u>648,717</u>

8. Earnings per share

Earnings per share was calculated by using weighted average ordinary shares of 200 (1997:200) and earnings of R1,014,185 (1997: R861,604).

9. Dividend per share

Dividend per share was calculated by using ordinary shares of 200 (1997:200) and dividends of R300,499 (1997: R255,265).

Income Statements

FRASER ALEXANDER GROUP

for the year ended 30 June 1998

		Consolidated		Company	
R000	Note	1998	1997	1998	1997
Turnover	2	420 592	442 386	—	—
Net income before taxation and abnormal items	3	47 863	45 270	28 551	13 417
Abnormal items	5	(2 659)	79 643	1 849	104 116
Net income before taxation		45 204	124 913	30 400	117 533
Taxation	4	14 497	13 766	1 731	72
Net income after taxation		30 707	111 147	28 669	117 461
Equity accounted profits		1 772	2 068	1 155	2 178
Net income		32 479	113 215	29 824	119 639
Outside shareholders' interest		—	(243)	—	—
Net income attributable to ordinary shareholders		32 479	112 972	29 824	119 639
Ordinary dividends	6	11 405	10 303	11 405	10 303
Retained income for the year		21 074	102 669	18 419	109 336
Transfer from reserves		822	—	—	—
		21 896	102 669	18 419	109 336
Special dividend on unbundling		164 754	—	164 754	—
		(142 858)	102 669	(146 335)	109 336
Retained income at beginning of year		230 782	128 113	147 836	38 500
Retained income at end of year		87 924	230 782	1 501	147 836
Earnings per share (cents)	23	206,5	718,2		
Headline earnings per share (cents)	23	217,3	197,5		
Dividends per share (cents)	6	72,5	65,5		

Balance Sheets



at 30 June 1998

		Consolidated		Company	
R000	Note	1998	1997	1998	1997
Employment of capital					
Property, plant and equipment	7	119 047	112 161	—	—
Investments	8	7 181	164 738	—	163 599
Loans	9	11 559	3 338	6 759	3 252
Deferred expenditure		6 812	5 769	—	—
Non-interest-bearing					
current assets		125 681	112 367	255	527
Stock	10	17 202	16 169	—	—
Accounts receivable		106 296	92 693	255	527
Deferred tax asset	4	2 183	3 505	—	—
Non-interest-bearing					
current liabilities		81 979	96 549	9 562	20 895
Accounts payable		72 471	84 173	63	13 258
Taxation		1 328	4 747	1 319	8
Shareholders for dividends		8 180	7 629	8 180	7 629
Net non-interest-bearing					
current assets/(liabilities)		43 702	15 818	(9 307)	(20 368)
Interest in subsidiaries	13			65 221	62 549
		188 301	301 824	62 673	209 032
Capital employed					
Interest of ordinary shareholders		153 851	297 531	62 709	209 044
Share capital	14	7 865	7 865	7 865	7 865
Share premium	15	53 257	53 257	53 257	53 257
Non-distributable reserves	16	4 805	5 627	86	86
Distributable reserve					
— retained income		87 924	230 782	1 501	147 836
Shareholders' funds		153 851	297 531	62 709	209 044
Interest-bearing debt		20 538	(6 255)	(36)	(12)
Long-term liabilities	17	21 003	19 141	—	—
Net short-term (assets)/liabilities	12	(465)	(25 396)	(36)	(12)
Deferred taxation	4	13 912	10 548	—	—
		188 301	301 824	62 673	209 032