

**DIE FINANSIËLE BESTUUR VAN GESELEKTEERDE
SWART ONDERNEMINGS IN LEBOWA**

DEUR

NICOLAAS JACOBUS SMITH

**SKRIPSIE AANGEBIED AS GEDEELTELIKE VEREISTE
VIR DIE GRAAD**

**MAGISTER COMMERCII
(BEDRYFSEKONOMIE)**

Aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike hoër onderwys

Leier : Prof. D.J. Viljoen

**PIETERSBURG
November 1979**

DANKBETUIGINGS

My opregte dank aan almal wat meegehelp het sodat hierdie studie voltooi kon word. 'n Besondere woord van dank aan prof. D.J. Viljoen wat as studieleier opgetree het en wie se positiewe leiding van onskatbare waarde was. Geldelike bystand van die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing word hierby erken. Die menings en gevolgtrekkings in hierdie werk is dié van die skrywer en moet nie aan die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing toegeskryf word nie. My opregte dank ook aan Elma, Hilret en David vir wat hulle gedurende die studie moes opoffer.

Aan God alle eer.

N.J. Smith

Opgedra aan my ouers

Pietersburg
November 1979

(1)

INHOUD

Bladsy

HOOFSTUK 1

PROBLEEMSTELLING EN METODE VAN ONDERSOEK

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	1
1.3	Afbakening van ondersoek	2
1.4	Die steekproef	3
1.5	Metode van ondersoek	4
1.6	Probleme met ondersoek	5
1.6.1	Kommunikasie	5
1.6.2	Wantroue	5
1.6.3	Swak rekordhouding	6
1.6.4	Afwesigheid van eienaars	6
1.6.5	Ligging van ondernemings	6
1.6.6	Algemene probleem	7
1.7	Indeling van stof	7

HOOFSTUK 2

ENKELE EKONOMIES-KULTURELE AGTERGRONDSASPEKTE

2.1	Inleiding	8
2.2	Die land en sy inwoners	11
2.3	Infrastruktuur	13
2.4	B.B.P. bydrae	14
2.5	Opleiding	16

(ii)

2.6	Geld as ruilmiddel	17
2.7	Eiendomsreg	18
2.8	Kompetisie	19
2.9	Gesagsverdeling	20
2.10	Samevatting	20

HOOFSTUK 3

FINANSIËLE BESTUUR EN DIE ONTWIKKELING VAN MINDER ONTWIKKELDE GEBIEDE

3.1	Inleiding	21
3.2	Verbetering van bedingingsmag	21
3.3	Beperking van besigheidsmis- lukkings en beter toedeling van lenings	23
3.4	Vasstelling van tendensies	24
3.5	Effektiewe benutting van be- grotings	25
3.6	Makrobydrae van finansiële bestuur	27
3.7	Samevatting	28

HOOFSTUK 4

DIE TAAK, BESTEK EN BEOORDELING VAN FINANSIËLE BESTUUR

4.1	Inleiding	29
4.2	Tradisionele en moderne be- skouing	29

(iii)

4.3	Studieveld van finansiële bestuur	30
4.4	Siening van verskillende skrywers	30
4.5	Redes vir die evolusie van finansiële bestuur	32
4.6	Interafhanklikheid van finansiële bestuur	33
4.7	Finansiële bestuur en doelwitte	34
4.7.1	Beplanning en doelwitstelling	34
4.7.2	Probleme rondom doelwitstelling	36
4.8	Verhoudingsanalise as instrument van die finansiële bestuurder	37
4.9	Verskillende gesigspunte	38
4.10	Die gebruik van verhoudings	39
4.11	Gevare van verhoudings	40
4.12	Samevatting	41

HOOFSTUK 5

FINANSIERING VAN DIE ONDERNEMING

5.1	Inleiding	43
5.2	Kenmerke van 'n klein onderneming	43
5.3	Kapitaal as beperkende faktor vir besigheidsvoortgang	44
5.4	Die rol van die ondernemingsvorm op finansiering	46
5.5	Die rol van die stamkaptein ten opsigte van finansiering	48
5.6	Die rol van ontwikkelingskorporasies ten opsigte van finansiering	49

(iv)

5.7	Finansiering met eie middele	51
5.8	Finansiële huur as metode van finansiering	54
5.9	Waardevermindering as metode van finansiering	56
5.10	Terugploeging van wins as metode van finansiering	58
5.11	Korttermynfinansiering	61
5.12	Medium- en langtermynfinansiering	65
5.13	Samevatting	68

HOOFSTUK 6

WINSBEPLANNING

6.1	Inleiding	69
6.2	Faktore wat wins beïnvloed	69
6.2.1	Omgewingsfaktore	69
6.2.2	Interne faktore	69
6.3	Gelykbreekanalise	73
6.4	Die bedryfshefboom	78
6.5	Winsmarges	80
6.5.1	Bruto winsmarge	81
6.5.2	Netto winsmarge	84
6.5.3	Eksplorasiekoëffisient	86
6.6	Die rol van begrotings	87
6.7	Die rol van belastings	88
6.8	Wins en die kapitaalbehoefte	89
6.9	Samevatting	90

(v)

HOOFSTUK 7

DIE BESTUUR VAN VLOTTENDE BATES EN LASTE

7.1	Inleiding	92
7.2	Die bestuur van kontant	92
7.2.1	Die hoeveelheid kontant gehou	94
7.2.2	Die likwiditeit van die onder- nemings	95
7.3	Voorraadbestuur	98
7.3.1	Die hoeveelheid, aard en redes vir die hou van voorraad	98
7.3.2	Toeslagbeplanning	100
7.3.3	Die finansiële produktiwiteit van die ondernemings	101
7.3.4	Die rol van uitverkopings en diskonto's in ondernemings	104
7.4	Debiteurbestuur	105
7.4.1	Krediet verskaf en die termyn van verskaffing	107
7.4.2	Omvang van krediet wat verskaf word	108
7.5	Samevatting	110

HOOFSTUK 8

DIE BESTUUR VAN VASTE BATES

8.1	Inleiding	111
8.2	Aard en omvang van kapitaal- goedere	112

(vi)

8.3	Rentabiliteitsoorwegings	115
8.4	Kapitaalinvestering	118
8.5	Samevatting	119

HOOFSTUK 9

FINANSIËLE BESTUUR EN DIE FINANSIERINGSTRUKTUUR VAN RESPONDENTE SE ONDERNEMINGS

9.1	Inleiding	121
9.2	Die finansieringstruktuur	121
9.3	Rentabiliteitsoorwegings	127
9.4	Likwiditeitsondernemings	131
9.5	Solvabiliteitsoorwegings	132
9.6	Samevatting	134

HOOFSTUK 10

BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

10.1	Inleiding	135
10.2	Ekonomies-kulturele agtergrond	135
10.3	Die bydrae wat finansiële bestuur kan lewer tot die ontwikkeling van Lebowa	135
10.4	Die taak van finansiële bestuur	136
10.5	Finansiering van die onderneming	136
10.6	Winsbeplanning	137
10.7	Die bestuur van vlottende bates en laste	137

(vii)

- 10.8 Die bestuur van vaste bates
- 10.9 Finansieringstruktuur van
respondente
- 10.10 Aanbevelings
- 10.10.1 Buro vir prosessering van
rekords en finansiële advies

(viii)

LYS VAN TABELLE

2.1	Verdeling van huidige bevolking volgens nywerheid, geslag en bydrae tot BNP	15
5.1	Groei in persentasie met betrekking tot vorige jaar	53
5.2	Kapitaal wat moontlik deur finansiële huur vrygestel kan word	55
5.3	Verhouding van ondernemings wat nie waardevermindering afskryf nie	57
5.4	Die hoeveelheid wins wat deur die respondente herinvesteer is vir 1978/79	58
5.5	Kapitaalgroei vir 1978/79	59
5.6	Die kapitaalbehoefte van algemene handelaars en hulle teruginvesteerde wins	60
5.7	Finansieringsbronne oor die kort termyn en respondente wat daarvan gebruik maak	62
5.8	Finansieringsbronne oor die medium en lang termyn en respondente wat daarvan gebruik maak	65
6.1	Ondernemers se kennis ten opsigte van wins, verkoopprijs en kosprijs	71
6.2	Gelykbreking, veiligheidsmarge en ondernemingsrentabiliteit van respondente	74

(ix)

6.3	Invloed van 'n omsetstyging van 25 persent op wins	76
6.4	Die gebruik van die bedryfshefboom deur die respondente	79
6.5	Bruto winsmarge, netto winsmarge, eksploitasiekoëffisient en onderne- mingsrentabiliteit van die respon- dente	83
7.1	Aspekte van kontantbestuur	93
7.2	Aspekte van voorraadbestuur	100
7.3	Aspekte van debiteurbestuur	106
8.1	Verhoudings wat betrekking het op vaste bates	114
9.1	Tipiese finansieringstruktuur van respondente	124
9.2	Rentabiliteit, likwiditeit, solva- biliteit en hefboom van respondente	129

KAART

Fig. 1.	Lebowa	10
---------	--------	----

HOOFSTUK I

PROBLEEMSTELLING EN METODE VAN ONDERSOEK

1.1 Inleiding

In hierdie studie sal gepoog word om te bepaal wat die kwaliteit van die finansiële bestuur in geselekteerde Swart ondernemings in Lebowa is, ook met die oog daarop om vas te stel of 'n eie aard en karakter aan die Swart onderneming se finansiële bestuur gekoppel kan word.

1.2 Probleemstelling

Die vestiging van Swart ondernemings in Swart gebiede word daaglik meer kritiek. Swart gebiede se swak bydrae tot hul eie ekonomiese groei toon duidelik dat Swart ondernemings in die algemeen nie baie suksesvol kan wees nie. In die lig hiervan en ook in die lig van die feit dat kapitaal as die belangrikste probleem van Swart ondernemings beskou word (Harris, 1979, p.318), is 'n ondersoek na die finansiële bestuur van die Swart onderneming dus dringend noodsaaklik.

Alhoewel die genoemde kapitaalprobleem vir die Swart onderneming as 'n belangrike probleem beskou kan word, kan die vraag tog gestel word of die eintlike probleem nie die bestuur van sodanige kapitaal kan wees nie. Enthoven (1969, p.17) sê stellig: "There was of course capital in the sense of wealth in the traditional world

but to serve as an effective feeder of production, wealth has to be productive." Hiermee impliseer hy dus dat kapitaaltekort op sigself nie die sleutelprobleem in besigheidssukses is nie, maar dat die produktiewe gebruik van kapitaal kan bydra tot die sukses van 'n onderneming. Omdat die finansiële bestuur ten taak het die optimale aantrekking en produktiewe gebruik van kapitaal, is dit dus sinvol om te verwag dat 'n studie van die finansiële bestuur van die Swart ondernemer veel sal kan bydra tot 'n beter insig in hulle besigheidsaktiwiteite.

1.3 Afbakening van ondersoek

As gevolg van die hoë aanwas van ongeveer 3 persent van die Swartman en sy relatief lae inkome is dit nie moontlik dat alle skoolverlaters vir hoë-tegnologie-ondernemings voorberei en opgelei kan word nie; daarom is dit dringend noodsaaklik dat meer aandag aan die klein en laer-tegnologie-onderneming gegee moet word. Om hierdie rede is die studie op die algemenehandelaars-, klere- en skoeiselondernemings toegespits. Om ondernemings egter realisties te vergelyk, moet hulle onder andere aan dieselfde bedryfstak behoort en oor dieselfde termyn vergelyk word. Daarom is besluit om die ondersoek spesifiek tot die Lebowa-tuisland te beperk, om so die mees homogeen moontlike faktore soos taal, kultuur, regering en ekonomiese beplanning saam te kry, wat die vergelyking van die ondernemings betroubaar sal maak.

Aangesien daar verder op die ondersoekgebied uitgebrei word in Hoofstuk 2, word met hierdie bespreking volstaan.

1.4 Die steekproef

Indien ondernemings individueel ondersoek sou word, sal hul goeie en swak punte baie sterk in die resultaat weerspieël word. Daarom is besluit om 'n aantal ondernemings van dieselfde soort saam te groepeer en te ondersoek, sodat individuele afwykings getemper kan word. Dit gee 'n baie goeie aanduiding van die finansiële bestuur van die ondersoekte ondernemings in Lebowa.

Die ondernemings is volgens drie omsetgroepe geklassifiseer omdat dit tog via omset is dat hulle 'n wins maak. Hierdie omsetgroepe is R0 - R14 999, R15 000 - R29 999 en R30 000 en groter.

Die 28 algemene handelaars wat ondersoek is, is as volg in hierdie groepe verdeel: 6 in die groep R0 - R14 999, 12 in die groep R15 000 - R29 999 en 10 in die groep R30 000 en groter, terwyl die 11 kleremakers en die 4 skoeiselondernemings almal in die groep R0 - R14 999 geval het.

Volgens Benso (1978, p.43) is daar tans 1 493 algemene-handelaars- 21 kleremakers- en 10 skoeiselondernemings in Lebowa, met die gevolg dat afgelei kan word dat veral

die monster van die klere- en skoeiselondernemings redelik verteenwoordigend is. Daar moet egter in gedagte gehou word dat die doel van hierdie studie is om die finansiële bestuur van geselekteerde ondernemings na te gaan en nie eintlik om norme te bepaal wat algemeen in Lebowa moet geld nie. Daarom kan aanvaar word dat die monsters tog heeltemal voldoende is.

1.5 Metode van ondersoek

Gesien die feit dat die Swart ondernemer in Lebowa in die algemeen nie veel kennis van die terminologie van finansiële bestuur het nie, is vooraf besef dat dit nutteloos sou wees om die primêre inligting vir hierdie ondersoek deur middel van 'n vraelys te probeer bekom. Daarom is op die ander alternatief van persoonlike onderhoudvoering met die entrepreneurs besluit.

Dit het dan ook heel gou geblyk 'n goeie besluit te wees, omdat baie vrae aan die respondente eers na 'n lang verduideliking aan hulle, deur hulle beantwoord kon word. Saam met die persoonlike onderhoude is ook gepoog om die finansiële state van die respondente te bekom, maar as gevolg van swak boekhouding in die algemeen was dit 'n baie moeilike taak. Waar finansiële state nie bekom kon word nie, is die relevante inligting uit beskikbare rekords en deur vrae aan die respondente bekom, en indien enige van die bekomde inligting uit

verband gelyk het, is deur visuele opnames en taktiese vrae aan die respondente gepoog om die inligting so akkuraat as moontlik te kry.

As gevolg van 'n algehele gebrek aan sekondêre finansiële inligting omtrent die Swart onderneming is besluit om sover moontlik die Swart ondernemings met hulle Blanke eweknieë te vergelyk en indien moontlik ook onderling met mekaar, om so die aard van die finansiële bestuur van die ondernemings te bepaal.

1.6 Probleme met ondersoek

1.6.1 Kommunikasie

Die grootste enkele probleem wat ondervind is, was om met die respondente te kommunikeer, omdat die meeste respondente glad nie Afrikaans of Engels kon praat nie. Gevolglik moes van 'n assistent gebruik gemaak word om die vrae aan die ondernemers te vra en antwoorde weer te tolk.

1.6.2 Wantroue

By baie ondernemings is gevind dat die entrepreneurs baie wantrouig was, dermate dat een entrepreneur totaal geweier het om enige vrae wat aan hom gestel is, te beantwoord. In die meeste gevalle is egter na 'n breedvoerige verduideliking aan die ondernemers wat die doel

van die ondersoek is, gevind dat hulle redelik bereidwillig was om vrae te beantwoord.

1.6.3 Swak rekordhouding

'n Groot probleem is ondervind met die versameling van inligting omdat die ondernemers skynbaar nie die waarde van goeie rekordhouding begryp nie, en dus ook nie altyd korrek boekhou van wat werklik in hulle ondernemings aar die gang is nie. Soos reeds gemeld, is hierdie probleem in 'n groot mate uitgeskakel deur van persoonlike onderhoude gebruik te maak.

1.6.4 Afwesigheid van eienaars

Alhoewel dit nie so 'n groot probleem was nie, is dit tog ondervind dat die eienaars by 'n paar ondernemings nie teenwoordig was nie en die assistente nie genoegsame kennis van die onderneming gehad het om die vrae te beantwoord nie. Gevolglik kon hierdie ondernemings nie ondersoek word nie en moes hulle uit die steekproef weggelaat word.

1.6.5 Ligging van ondernemings

'n Besondere probleem is in die verband ondervind. Alhoewel vooraf vasgestel is waar ondernemings geleë is, is by nadere ondersoek gevind dat die onderneming nie meer bestaan nie, of dat die pad na party ondernemings feitlik onbegaanbaar was.

1.6.6 Algemene probleem

In die algemeen is gevind dat dit baie moeilik is om die ondernemers op te spoor, en indien hulle dan wel opgespoor is, inligting van hulle te bekom, in besonder dan ook finansiële inligting wat hulle maar redelik sku is om te verskaf.

1.7 Indeling van stof

Nadat in hierdie hoofstuk gewys is op die ondernemings wat ondersoek gaan word, die metode van ondersoek wat gevolg is en enkele beperkings wat in die empiriese opname ondervind is, sal in Hoofstuk Twee gekyk word na die interaksie tussen die kultuur van die Swartman, sy besigheidslewe en enkele ander ekonomiese agtergrondsaspekte. In Hoofstuk Drie word die belangrike bydrae wat goeie finansiële bestuur in 'n ontwikkelende land kan lewer, uitgestip, terwyl Hoofstuk Vier handel oor wat finansiële bestuur nou eintlik behels, ook vir die doel van hiërdie studie.

In Hoofstuk Vyf word gekyk na die respondente se bronne van finansiering, asook faktore wat 'n rol speel in die keuse daarvan. Hierna (in Hoofstuk Ses) word winsbeplanning van die respondente ondersoek, terwyl in Hoofstuk Sewe na die bestuur van vlottende bates en laste gekyk word, en in Hoofstuk Agt na die bestuur van vaste bates.

In Hoofstuk Nege word die behoeftes en vorme van finansiering ondersoek om te bepaal of die respondente daarin slaag om 'n optimale finansieringstruktuur te bereik. Hoofstuk Tien word ten slotte gewy aan 'n samevatting en aanbeveling.

HOOFSTUK 2

ENKELE EKONOMIES-KULTURELE AGTERGRONDSASPEKTE

2.1 Inleiding

In Hoofstuk Een is aangedui dat dit belangrik is om vas te stel in watter mate die ondernemers hulle kapitaal benut, omdat kapitaal gesien word as een van die grootste beperkende faktore by die ontwikkeling van 'n onderontwikkelde gebied soos Lebowa.

Voordat daar egter oorgegaan word tot die bepaling van die finansiële bestuur, is dit sinvol om te kyk na enkele agtergrondsaspekte van die operasionele omgewing waarin die entrepreneurs hulle bevind en wat hul ekonomiese bedrywighede beïnvloed. Kindleberger (1965, p.39) vra tereg:

"The operational question for policy is whether religious taboos, cultural institutions and social attitudes make economic development impossible and assistance for economic development a waste of resources, or whether attention to the non-economic can get development moving."

Alhoewel die ekonomie belangrik in 'n land is, behoort daar ook na die faktore wat hierdie ekonomiese sy kan beïnvloed, gekyk te word.

Volgens Stokes (1974, p.560) het die kultuur en tradisies van mense 'n direkte invloed op die ekonomiese aktiwiteite en die wyse van betrokkenheid in die ekonomie.

So het hy byvoorbeeld gevind dat nieteenstaande die feit dat die Afrikaner in 1922 60 persent van die Blanke bevolking in Suid-Afrika uitgemaak het, slegs 3 persent van die besigheidsomset in die hande van die Afrikaner was. Hierdie beperkte betrokkenheid by die ekonomie skryf hy onder meer aan 'n gebrek aan geleenthede, Afrikaner-tradisies soos hul verknogtheid aan die boerdery, konserwatisme en die verset teen verandering toe. Die huidige situasie met betrekking tot die rol en bydrae van die Swartman in die ekonomie en bedryfslewe in Suid-Afrika stem grootliks ooreen met dié van die Afrikaner van 1922, met die gevolg dat indien die Swartman se besigheidspotensiaal ontgin wil word, daar ook na die beperkings en moontlikhede wat sy kultuur bied, gekyk moet word.

Drucker (1968, p.85) sluit ook aan by die ander skrywers en beklemtoon die belangrikheid van die mens en sy omgewing in die besigheidsopset. Hy is van mening dat ten einde enige sukses in besigheid te behaal, daar onthou moet word dat besigheid nie net van die verbruiker afhanklik is nie, maar dat die verbruiker in der waarheid die besigheid is.

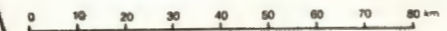
Die komplekse aard van die mens behoort dus deur enige ondernemer wat in besigheid wil slaag, nagevors te word. Dit is egter nie die taak van hierdie studie om al hierdie faktore na te vors nie. Nietemin is dit belangrik om op sekere agtergrondsaspekte van Lebowa en sy inwoners te let ten einde hulle bedryfslewe beter te begryp.

Fig. 1.

LEBOWA

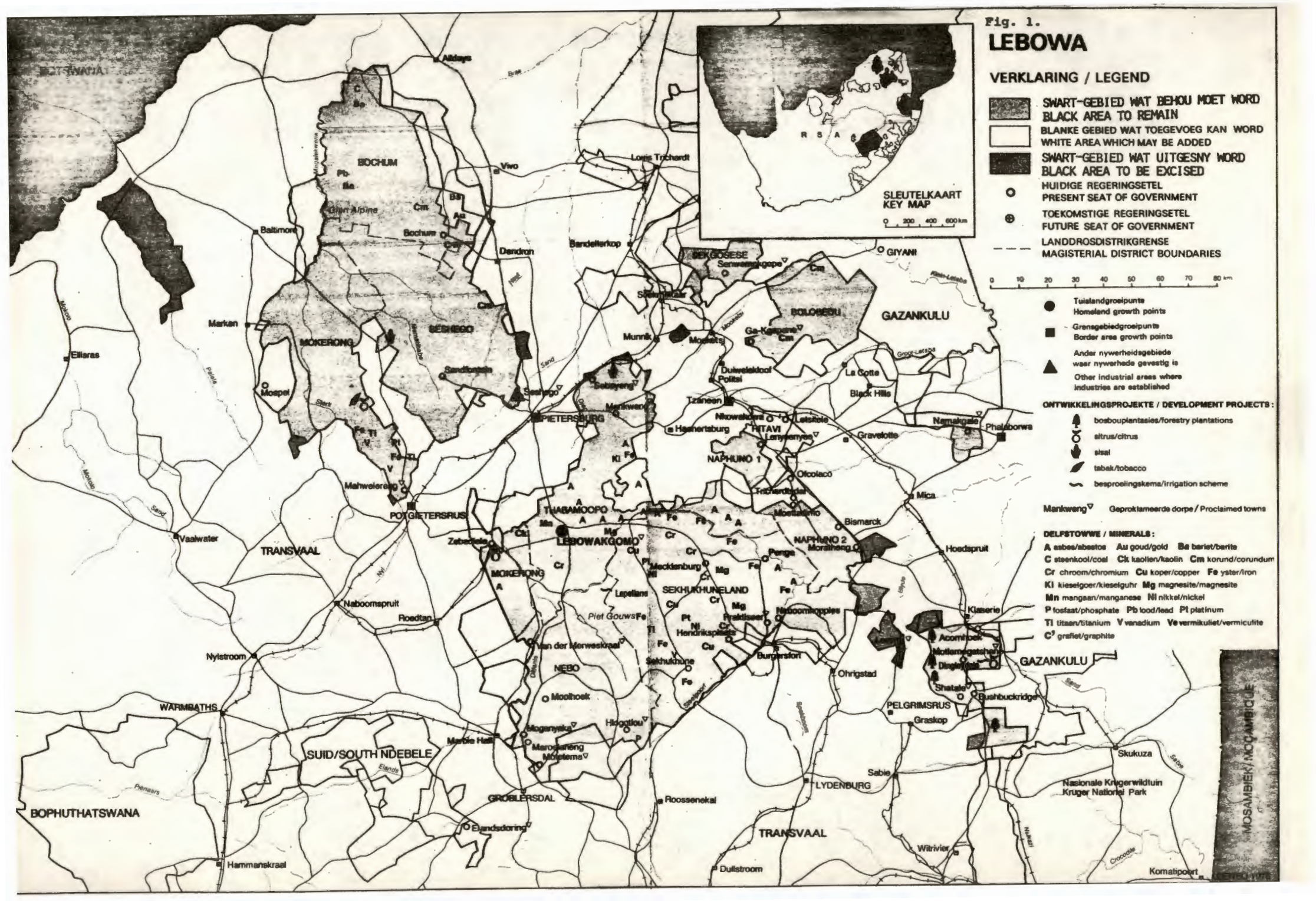
VERKLARING / LEGEND

-  SWART-GEBIED WAT BEHOU MOET WORD
BLACK AREA TO REMAIN
-  BLANKE GEBIED WAT TOEVOEG KAN WORD
WHITE AREA WHICH MAY BE ADDED
-  SWART-GEBIED WAT UITGESNY WORD
BLACK AREA TO BE EXCISED
-  HUIDIGE REGERINGSSETEL
PRESENT SEAT OF GOVERNMENT
-  TOEKOMSTIGE REGERINGSSETEL
FUTURE SEAT OF GOVERNMENT
-  LANDROSDISTRIKRENSSE
MAGISTERIAL DISTRICT BOUNDARIES



-  Tuislandgroeipunte
Homeland growth points
 -  Gransgebiedgroeipunte
Border area growth points
 -  Ander nywerheidsgebiede
waar nywerhede gevestig is
Other industrial areas where
industries are established
- ONTWIKKELINGSPROJEKTE / DEVELOPMENT PROJECTS:**
-  bosbouplantasies/forestry plantations
 -  sitrus/citrus
 -  staal
 -  tabak/tobacco
 -  besproeiingskema/irrigation scheme
- Mankweng ▽ Geproklameerde dorpe / Proclaimed towns

- DELFTOWWE / MINERALS:**
- A asbes/abestos Au goud/gold Ba bariet/barite
 - C steenkool/coal Ck kaolien/kaolin Cm korund/corundum
 - Cr chroom/chromium Cu koper/copper Fe yster/iron
 - Ki kieseriet/kieselguur Mg magnesiet/magnesite
 - Mn mangaan/manganese Ni nikkel/nickel
 - P fosfaat/phosphate Pb lood/lead Pt platinum
 - Ti titaan/titanium V vanadium Ve vermiculiet/vermiculite
 - C^g grafiet/graphite



MOSAMBIEN/INO ANBICUE

2.2 Die land en sy inwoners

Lebowa is geleë in Noordoos-Transvaal met grense soos op die kaart (Fig.1) aangedui.

Die Lebowa-gebied is verder in die volgende 13 distrikte verdeel. Die bevolking van elke distrik word ook aangegee.

<u>Distrik</u>	<u>Bevolking</u>
Bochum	68 547
Bolebedu	110 761
Mapulaneng	57 042
Mokerong	172 770
Moutse	54 691
Naphuno	92 820
Nebo	159 290
Phalaborwa	47 776
Praktiseer	129 318
Sekhukhune	112 680
Sekgosese	55 994
Seshego	172 766
Thabamopo	186 402
	<hr/>
	1 420 857
	<hr/>

Hierdie getal verteenwoordig die totale landelike bevolking. Die samestelling van die stedelike bevolking sien soos volg daaruit:

<u>Dorp</u>	<u>Bevolking</u>
Elandsdoring	4 875
Ga-Kgapane	10 040
Alogotlou	6 100
Lebowa-Kgomo	2 090
Lenyeenyee	5 773
Leroro	2 352
Mahwelereng	14 552
Mankweng	2 069
Moganyaka	2 900
Motetema	3 247
Namakgale	23 232
Sebayeng	6 032
Senwamokgope	1 017
Seshego	40 669
Shatale	6 504
Tubatse	3 456
Totale stedelike be- volking	<u>134 908</u>

Die totale Lebowa-bevolking bestaan dus uit 1 555 765 Noord-Sotho's en verwante (La Grange, 1978, p.31).

Hierdie verwante binne die Noord-Sotho was dan ook die oorsaak dat met die uitsoek van 'n naam vir die gebied besluit is tot "Lebowa" wat slegs "Noorde" beteken en dus nie enige spesifieke stam bevoordeel nie.

Indien nou gelet word op die koopkrag per capita van \pm R83,00 vir landelike en \pm R178,00 vir stedelike bevolking (La Grange, 1978, p.33), is dit duidelik dat Lebowa 'n totale potensiële koopkrag van R142 miljoen het, wat indien dit in die gebied benut kan word, 'n geweldige stimulus vir tuisondernemings kan wees. Maar dan moet die infrastruktuur ook sodanig wees dat dit besigheidsvooruitgang sal stimuleer.

2.3 Infrastruktuur

As gevolg van die lae inkomste per capita in Lebowa is dit bykans onmoontlik vir die individu om te spaar en te investeer en so self by te dra tot die skep van 'n infrastruktuur. Gevolglik is ondernemings grootliks afhanklik van geleenthede wat deur die onderskeie regerings geskep word. So word 'n geweldige las op die regerings vir die skepping van 'n infrastruktuur geplaas (Benbo, 1976, p.24).

Die skep van 'n infrastruktuur op sigself is ook nie voldoende nie omdat dit doelmatig en prakties moet wees, ten einde effektief te kan wees.

'n Probleem in dié verband is die individualiteit en weerstand van verskillende kapteins om ondergeskik aan mekaar te wees. Die gevolg is dat elkeen feitlik sy eie dorp wil hê. Waar potensiële dorpe na aan mekaar is, skep dit groot probleme om onenigheid uit te skakel en samewerking tussen die onderskeie groepe te bekom om 'n infrastruktuur teen redelike koste effektief te kan ontwikkel.

'n Verdere probleem is dat daar 'n uitvloeiing van meer as 75 persent van die beskikbare inkomste uit die gebiede na die omliggende Blanke gebiede is. Dit strem interne groei geweldig as gevolg van 'n gebrek aan koopkrag.

Hierdie probleem kan grootliks toegeskryf word aan onvoldoende fasiliteite soos die gebrek aan hardewarewinkels op die platteland, onkompeterende fasiliteite soos die pryse van algemene handelaars wat nie kan kompeteer met pryse in die aangrensende Blanke gebiede nie, asook ongerieflike fasiliteite waar die nodige ondernemings wel in Lebowa bestaan, maar as gevolg van die afstand wat afgelê moet word om hulle te bereik, nie ondersteun word nie.

Binne die konteks van hierdie probleme met die infrastruktuur is dit dus te verwagte dat die bydrae van die Swartman tot sy B.B.P. te wense sal oorlaat.

2.4 B.B.P.-bydrae

Die gemiddelde bydrae van die Swart inwoners tot die B.B.P. (bruto binnelandse produk) was in 1974 ongeveer 77,6 persent teenoor die totale tuislandgemiddelde van 77,1 persent. Op die oog af lyk dit redelik positief. Die bydrae tot die B.N.I. (bruto nasionale inkome) deur die Swart inwoners binne die Tuisland was egter net 22,3 persent, terwyl 11,1 persent uit pendelaars, 1,7 persent deur nie-Swart inwoners en 64,8 persent uit trekarbeidersinkome verdien is (Benbo, 1976, p.28).

Dit dui daarop dat 'n groot deel van die werklike inkome buite die gebied verdien word, wat, alhoewel dit buitelandse valuta

is, tog 'n stremende invloed op ekonomiese onafhanklikheid het. Verder dui dit ook daarop dat daar nie geleenthede bestaan om die arbeid binnelands te benut nie.

Uit tabel 2.1 blyk dit duidelik dat die grootste bydrae tot die bruto nasionale produk in 1974, uit dienste gekom het, met mynbou, landbou en konstruksie wat daarop volg.

Verder lyk dit of die vrou 'n redelik belangrike bydrae in die dienste-, fabriek-, landbou- en handelsektore maak terwyl mans in mynbou, elektrisiteit en ander sektore domineer.

Veral met betrekking tot die vrou in die landbou blyk dit dat die tradisionele kultuur geensins buite rekening gelaat kan word nie; byvoorbeeld, waar die vrou tradisioneel landbouer was, is dit uit tabel 2.1 duidelik dat sy steeds 'n groot bydrae hier lewer.

Tabel 2.1

Verdeling van huidige bevolking volgens
nywerheid, geslag en bydrae tot BNP

		<u>Getal mense</u>	<u>BNP%</u>
Landbou	Manlik	148 280	} 16,8
	Vroulik	107 960	
Mynbou	Manlik	25 280	} 20,0
	Vroulik	720	

		<u>Getal mense</u>	<u>BNP%</u>	
Fabriekswese	Manlik	5 540	}	
	Vroulik	5 380		
Elektrisiteit	Manlik	3 600		
	Vroulik	40		
Konstruksie	Manlik	29 780		
	Vroulik	240		
Handel	Manlik	29 240		}
	Vroulik	4 280		
Vervoer	Manlik	13 180		}
	Vroulik	100		
Finansiering	Manlik	3 460	}	
	Vroulik	380		
Dienste	Manlik	45 400	}	
	Vroulik	57 160		
Nie beskikbaar en werk- loos:	Manlik	486 000		
	Vroulik	761 920		

(Benbo, 1976, p.71).

2.5 Opleiding

Aangesien die rol van die Staat in die kapitalistiese volkshuishouding so klein as moontlik moet wees, is dit belangrik dat opleiding hoë prioriteit moet geniet, sodat die private gemeenskap sy eie leiers en entrepreneurs kan lewer.

Die Swart ondernemer se deelname aan nywerheidsontwikkeling in Lebowa is egter as gevolg van 'n gebrek aan skoling en geskikte entrepreneurs, veral in die bestuurswese, nog redelik beperk. Daar is egter in 1978 'n Adviesburo vir Swart sakemanne aan die Universiteit van die Noorde gestig wat tot groot hulp kan wees met betrekking tot die opleidingsprobleem en aanpassing van die tradisionele kultuur by die moderne besigheidslewe.

2.6 Geld as ruilmiddel

Tradisioneel het geld as waardemeter nie bestaan nie en het ruilhandel net op klein skaal voorgekom. Die grootste omset van goedere is deur sosiale seremoniële handeling, soos byvoorbeeld die huwelik wat in 'n groot mate verantwoordelik was vir die vloeï van goedere en veral beeste, in die stam teweeggebring.

Goedere, veral vee, het benewens hul ekonomiese waarde ook rituele waarde gehad, omdat dit as offerandes aan die voorouers gebring is (Wiid, 1970, p.16). Die feit dat beeste en ander vee as trougoedere gebruik is, het meegebring dat daar na kwantiteit en nie na kwaliteit gestreef is nie. Dus, alhoewel die werklike ekonomiese waarde van die groter hoeveelheid laer mag wees as die kleiner en beter kwaliteit, sal die groter hoeveelheid voorrang geniet, omdat die groter hoeveelheid nie net gereelde offers aan die voorouers verseker nie, maar ook aan die eienaars verhoogde status en aansien besorg (Mönnig, 1976, p.170).

Gevolglik ontstaan die vraag of hierdie gebruik nie ook 'n invloed op die metode van handeldryf van die Swart ondernemer het nie.

Sterk en volgehoue Westerse beïnvloeding van hierdie tradisies het egter tot ontwikkelings gelei wat die aanvaarding en erkenning van geld as ruilmiddel en daarmee ook die nut van handel, nywerheid en mynbou meebring het. Daar is dus 'n proses van groei en ontwikkeling aan die gang wat die wegbeweeg van 'n suiwer bestaansekonomie in Lebowa in die hand werk.

2.7 Eiendomsreg

Alhoewel daar staatkundig 'n vermenging tussen Westers georiënteerde en tradisionele gesag is, is dit tog telkemale die tradisionele wat seëvier, veral met betrekking tot die eienaarskap van besittings. Oorspronklik was eiendomsreg meesal gekwalifiseer en in die geval van vee was dit altyd gekwalifiseer. So kon 'n persoon selfs nie 'n bees vervreem sonder om sy broers te raadpleeg nie.

Die tradisionele eiendomsreg het dan ook 'n direkte invloed op die moderne besigheidsaktiwiteite van entrepreneurs in Lebowa. So is daar die onmiddellike agterdog teen individuele ondernemers, indien hulle besighede vinnig floreer. Die gevoel is dat so 'n persoon homself verryk ten koste van sy mense, en gevolglik word hy as 'n towenaar wat uitgedryf moet word, beskou. Dit strem vooruitgang.

Eiendomsreg kan ook 'n belangrike invloed uitoefen op die wyse waarop ondernemers hulle besighede finansier en kan selfs as gevolg van die feit dat goedere kollektief besit word, die gebruik van vreemde kapitaal beperk.

2.8 Kompetisie

Tradisioneel was die welvaart binne 'n groep baie gelyk verdeel, alhoewel daar klein verskille tussen individue kon bestaan. Hierdie gelyke verdeling van welvaart is grootliks die gevolg van die geloof dat diegene wat merkbaar bo die ander uitstyg, hulself tot nadeel van ander lede van die gemeenskap by wyse van towery verryk (Mönnig, 1976, p.144).

Dit is dus duidelik dat hierdie situasie, veral in die platteland, waar nog grootliks aan die tradisionele leefwyse vasgekleef word, 'n negatiewe invloed op onderlinge kompetisie kan hê.

In teenstelling met die tradisionele plattelandse situasie, word daar gevind dat daar by die meer gesofistikeerde westerste Swarte in stede 'n ander konnotasie aan status geheg word. By hom gaan dit eerder om die werklike ekonomiese welvaart wat vir hom status bring. As sodanig het kompetisie dus ook 'n positiewe invloed, en streef hy om ekonomies welvarend te wees, wat dan ook die beste in hom as entrepreneur na vore bring.

Hieruit wil dit dan voorkom asof daar 'n redelike transformasie nodig is om die tradisionele Swarte besigheidsryp in 'n kapitalistiese stelsel te maak en dat mededinging

by die Swart entrepreneur ingeskerp behoort te word by wyse van akademiese opleiding - asook deur 'n verhoging van die algemene opvoedingspeil en lewenswyse van sy omgewing.

2.9 Gesagsverdeling

'n Probleem rondom ontwikkeling en groei is die metode van gesagsverdeling tussen die Regering en die kapteins van die onderskeie gebiede. So is die Regering van Lebowa nie die effektiewe eienaars van die gebied nie, maar wel die onderskeie kapteins. Die kaptein mag byvoorbeeld weier om aan 'n produktiewe Swart entrepreneur groter bewerkbare grond toe te ken, en eerder die grond wat aan 'n ander toegeken is, onbewerk laat lê, om sodoende die steun van sy mense te behou. Dit kan dus gebeur dat 'n potensiële goeie entrepreneur 'n lisensie vir besigheid kan bekom van die regering, maar dat die kaptein weier om 'n perseel aan die applikant beskikbaar te stel. Dit blyk dus dat, ten spyte van die sterk Westerse invloed, die tradisionele kultuur ontwikkelings en ander projekte steeds kan strem en die groei in Lebowa so belemmer.

2.10 Samevatting

In hierdie hoofstuk is kortliks die agtergrond van Lebowa en die belangrikheid van enkele kultuur-ekonomiese aspekte van sy mense saamgevat. Daar is veral gepoog om aan te toon dat enige ondersoek, veral na die Swart ondernemer, by sy komplekse kultuur en die omgewing waarin hy hom bevind, moet begin. Hierdeur kan dan beter vasgestel word wat die huidige probleem-situasie is, en op welke vlak en punt die oplossing van die probleem aangepak moet word.

HOOFSTUK 3

FINANSIËLE BESTUUR EN DIE ONTWIKKELING VAN MINDER ONTWIKKELDE GEBIEDE

3.1 Inleiding

Nadat daar in die vorige hoofstuk kennis geneem is hoe belangrik dit is om die agtergrond van Lebowa in ag te neem wanneer daar beoog word om hierdie ontwikkelende gebied ekonomies te ontwikkel, sal in hierdie hoofstuk aangedui word hoe die individuele ondernemer deur middel van gesonde finansiële bestuur 'n bydrae tot die ekonomiese ontwikkeling van Lebowa kan lewer.

3.2 Verbetering van bedingingsmag

Die gesonde finansiële bestuur van die individuele onderneming waarborg die veiligheid van beleggings. Hierdeur word die bedingingsmag van die onderneming verhoog, en kan beter voorwaardes met lenings bekom word.

Hoe beter die finansiële bestuur van 'n onderneming, hoe meer kennis het die bestuur van wat in die onderneming plaasvind, en hoe duideliker is dit vir die bestuur om die regte besluite op die regte tyd te neem. Sodoende behoort dit dan ook duidelik te wees wat die beeld moet wees wat die onderneming na buite moet uitdra.

In Lebowa waar die aantrek van vreemde kapitaal teen 'n redelike rentekoers hoë prioriteit geniet, is dit belang-

rik dat die individuele onderneming se finansiële bestuur van 'n hoë gehalte moet wees. Investeerders in 'n ontwikkelende land stel veral belang in die veiligheid van hulle investerings, en die enigste wyse waarop ondernemings hierdie veiligheid kan waarborg, is deur die gesonde bestuur van sodanige investerings.

Daar is tans 'n ernstige tekort aan finansiële instellings in Lebowa, met die gevolg dat ondernemings grotendeels vir hulle bedryfskapitaal afhanklik is van finansiële instellings in die blanke gebiede. As gevolg van die gebrek aan sekuriteit is Swart ondernemings egter vir Blanke instellings 'n groot risiko. Gevolglik is krediet vir Swart besigheidsmanne baie moeilik bekombaar. Indien die bestuur van die onderneming verder ook nie na wense is nie, stel finansiële instellings uiteraard glad nie belang om krediet aan hulle te verskaf nie.

Hierdie situasie doen hom ook voor waar onderhandel word oor pryse en wyse van betaling aan verskaffers van die Swart ondernemers. Sodra vasgestel word dat die ondernemer nie die stand van sake in sy besigheid ken nie, neem die verskaffer onmiddellik die inisiatief oor, wat herhaaldelik daartoe lei dat die ondernemer goedere aankoop wat onnodig is of te veel daarvoor moet betaal.

Dit is dus duidelik dat die ondernemer bedingingsmag na binne vir goeie interne organisasie en bedingingsmag na buite nodig het om sy voortbestaan te verseker. Hierdie bedingingsmag hang grootliks af van die finansiële bestuurskwaliteit in die onderneming.

3.3 Beperking van besigheidsmislukkings en beter toedeling van lenings

Die daarstelling van ekonomiese modelle, strukturele beplanning ens., is op sigself van weinig waarde, indien daar nie gelet word op die produktiewe aanwending van fondse en die effektiewe kontrole daarvan in ondernemings nie. In 'n ontwikkelende land soos Lebowa waar daar 'n hoë mate van investering in nuwe projekte en ondernemings deur die onderskeie regerings plaasvind, is dit belangrik dat kapitaal in die regte kanale ingepomp sal word, en daarna die verwagte rendement sal lewer.

Volgens Baldwin (1969, p.2-8) is daar veral 'n behoefte aan mense wat met ontwikkelingsprojekte die regte vrae kan vra en verkeerde antwoorde kan identifiseer. Sodoende kan besigheidsmislukkings vroegtydig geïdentifiseer en geëlimineer word. Dit sal die effektiewe benutting van skaars kapitaal verseker.

Deur verder gesonde finansiële bestuurspraktyke toe te pas, kan daar ook vroegtydig vasgestel word of daar moontlik probleme in ondernemings aan die ontstaan is en kan tydige korrektiewe maatreëls aangewend word om besigheidsmislukkings te verhoed.

Hoewel besigheidsmislukkings as deel van enige ekonomie gesien moet word, sal mislukkings grootliks verminder, en in elk geval beter voorspelbaar wees, indien goeie finansiële bestuur toegepas word. Met hierdie kennis kan die regering se toedeling van lenings dus ook op 'n meer realistiese grondslag aan die verskillende sektore gedoen word.

3.4 Vasstelling van tendensies

In 'n ontwikkelende land is een van die belangrikste sake waaraan aandag gegee moet word, die balansering van die verskillende aktiwiteite in die land sodat die land gebalanseer, maar tog so vinnig as moontlik kan ontwikkel. Daar sal byvoorbeeld tevergeefs gesoek word na 'n land wat sy ekonomiese en sosiale doelwitte bereik, maar gedurig 'n swaar fiskale las dra, (Southard, 1968, p.17).

Waardevolle inligting wat besluitneming kan verbeter, kan bekom word deur te let op die verskillende aktiwiteite in 'n land en statistiese gegewens daaromtrent te versamel, wat met norme vergelyk kan word. So kan daar deur die vasstelling van die interverwantskap tussen inkomme, produkte en uitgawes in spesifieke sektore van die ekonomie, bepaal word wat die tendensies in sektore is, wat die swak en goeie punte is, asook wat die oorsake van hierdie beweging in die ekonomie is.

Gevolgtrek sal dit moontlik wees om noodsaaklike strukturele aanpassing binne die land, en veral binne die ekonomie, vroegtydig raak te sien sodat die nodige korrektiewe stappe gedoen kan word.

In Lebowa wat ekonomies onderontwikkel is, is dit belangrik dat na hierdie tendensies gekyk moet word, sodat kapitaal nie te gou en teen 'n te hoë risiko in sekere sektore van die ekonomie ingepomp word nie.

De Wilde (1971, p.17) wys daarop dat finansiering in verband gebring moet word met die entrepreneursvermoë van die sakemanne, en aangesien die individuele sakeman slegs op grond van sy besigheidsresultate en ervaring beoordeel kan word, is die beleidsformuleerder op bestaande tendensies aangewese.

Dit is die taak van finansiële bestuur om finansiëel gesonde ondernemings te handhaaf. Daarom maak begrotings en beplanning 'n belangrike deel van die finansiële bestuurder se funksies uit. Hierdie beplanning doen die finansiële bestuurder deur onder meer te kyk na verkoops-tendensies waardeur hy die benodigde kapitaal vir die volgende finansiële tydperk bepaal. Die strategie van 'n onderneming formuleer hy op grond van algemene ekonomiese tendensies, terwyl verbruikersvraag-tendensies bepaal watter produkte en welke hoeveelhede daarvan aangehou moet word.

Dit is dus duidelik dat tendensies deur die finansiële bestuur bepaal kan word vir die individuele onderneming, maar dat die tendensies algemene ekonomiese en strukturele implikasies het.

3.5 Effektiewe benutting van begrotings

Kamarck (1971, p.4-5) merk op dat slegs ongeveer een tiende van die groei in 'n ontwikkelende land toegeskryf kan word aan die bydrae van man-ure en kapitaalakkumulاسie; die res moet aan die effektiewe benutting en kontrole

van produksiefaktore toegeskryf word, waarby finansiële bestuur 'n belangrike bydrae kan lewer.

Indien daar nie op die werklik gebalanseerde benutting van produksiefaktore gelet word nie, sal begrote bedrae gespandeer word, sonder om werklike groei in die ekonomie teweeg te bring. 'n Probleem wat in die verband in ontwikkelende lande voorkom, is dat vele projekte as gevolg van die dringendheid daarvan aangepak word, terwyl die nodige kennis vir die suksesvolle implementering van hierdie projekte dikwels ontbreek.

Kamarck (1971, p.4) ondersteun hierdie stelling. Hy beweer verder dat die primêre probleem met beplanners van ontwikkelende gebiede die feit is dat hulle sonder meer investeer. Ten einde effektiewe resultate te lewer behoort investering egter voorafgegaan te word deur transformasie. Hiermee impliseer hy dat selfs volledige kennis van 'n investeringsprojek nie voldoende regverdiging vir investering bied nie. Die entrepreneurs en die omgewing moet ook ryp wees vir sodanige beleggings voordat enige kapitaal ingepomp word.

Hierdie situasie het direkte implikasies vir die individuele onderneming, omdat dit van die individuele onderneming se aard en rypheid vir ontwikkeling gaan afhang of die regering bereid sal wees om kapitaal aan hom beskikbaar te stel, wat weer ten nouste afhang van hoe goed die onderneming se finansiële bestuur is.

Vickers (1974, p.375) is dan ook van mening dat ten einde goeie resultate met investering te behaal, na die produksie en finansiering van die onderneming gekyk moet word.

3.6 Makrobydrae van finansiële bestuur

'n Regering se primêre funksie in 'n kapitalistiese land is die van koördineerder. Hierdie funksie is in die ekonomie gekoppel aan die verskillende instrumente van die staat, naamlik die fiskale en monetêre beleid, wat op hulle beurt weer afhanklik is van die welvaart van ondernemings en hulle inwoners - die belastingbetalers. In 'n ontwikkelende land waar geld relatief skaarser as in 'n ontwikkelde land is, behoort daar dan groter klem geplaas te word op die effektiewe benutting van beskikkingsmag ten einde die regering in staat te stel om sy beleid uit te voer en die ekonomie in die algemeen te koördineer.

Die makrotaak van finansiële bestuur kan dus gesien word as die verkryging van die optimale finansiële struktuur in 'n land waartoe die goeie finansiële bestuur van die individuele onderneming 'n groot bydrae te lewer het. Sodoende kan daar in die finansiële struktuur vroegtydig voorsiening gemaak word vir die verskillende risiko's, sodat daar byvoorbeeld met kapitaalboikotte nie algehele konsternasie en stilstand in die ekonomie van die ontwikkelende land kom nie. In die huidige politieke klimaat geld hierdie beginsel veral ook vir Lebowa, omdat Lebowa sensi-

tief is vir boikotte en Suid-Afrika as hoofkapitaalvoorsiener weer veral onder druk van moontlike buitelandse kapitaalboikotte verkeer.

Op grond hiervan kan gesonde finansiële bestuur dus beskou word as die beskerming van beleggersfondse en, in die ontwikkelende land, as die sleutel tot ekonomiese onafhanklikheid.

3.7 Samevatting

In hierdie hoofstuk is aangedui dat, deur die beoefening van gesonde finansiële bestuur in die individuele onderneming, dit vir beplanners moontlik gemaak word om beter beslissings in 'n ontwikkelende land te maak, daardeur besigheidsmislukkings te beperk en die ekonomie in sy geheel op 'n beter grondslag te plaas.

HOOFSTUK 4

DIE TAAK, BESTEK EN BEOORDELING VAN FINANSIËLE BESTUUR

4.1 Inleiding

Nadat daar in breë trekke kennis geneem is van die bydrae wat finansiële bestuur tot die ekonomiese ontwikkeling van 'n minder ontwikkelde gebied kan lewer, is dit nodig om vas te stel wat die werklike posisie ten opsigte van die finansiële bestuur van Swart ondernemings in Lebowa is. Alvorens dit egter gedoen kan word, is dit wenslik om eers duidelik vas te stel wat finansiële bestuur inhoud en hoe die gehalte daarvan beoordeel kan word.

4.2 Tradisionele en moderne beskouing

Die Neoklassieke benadering het berus op die groepering van aktiwiteite wat effektiwiteit moes verhoog. Hiervolgens was die bepaling van bates nie die finansiële bestuur se taak nie. Die finansiële bestuurstaak was beperk tot slegs die finansiering van sodanige bates. Tradisioneel is die aandag dus grotendeels toegespits op finansiering en balansleer. In die vyftigerjare het daar egter 'n wending gekom en is aandag ook aan die aanwending van die bekomde kapitaal gegee (Reynders, 1971, p.10). Die moderne benadering is duidelik meer korrek, omdat daar nie soos by die tradisionele aangeneem word dat die investeringsbesluit reeds geneem is nie. Hiermee word die verband tussen die verkryging en die aanwending van

kapitaal dus erken. Reynders (1971, p.1) sien finansiële bestuur as "... die bepaling van die kapitaalbehoefte van die onderneming en die optimale aantrekking en gebruik van geldmiddele met die oog op die doel en binne die raamwerk van beleid van die onderneming".

4.3 Studieveld van finansiële bestuur

Die studieveld van finansiële bestuur kan volgens Reynders (1971, p.13) as volg afgebaken word:

- (a) Wins-en waarderingsprobleme;
- (b) die dividend- en reserveringsbeleid;
- (c) die finansiële analise;
- (d) die investeringsbeleid;
- (e) die finansiering van die onderneming en
- (f) die finansiële reorganisasie.

Dit behoort hieruit duidelik te blyk dat finansiële bestuur 'n eie studieveld het, wat nie met rekeningkunde verwar moet word nie. Rekeningkunde behels die versameling, rapportering en meet van besigheidstransaksies, terwyl finansiële bestuur die besluitneming oor die versamelde inligting, om sodoende die onderneming se doelwit te bereik, behels (Hampton, 1976, p.5).

4.4 Siening van verskillende skrywers

Alhoewel die studieveld soos deur Reynders (1971, p.13) beskryf, as die algemeen aanvaarde terrein vir finansiële

bestuur beskou kan word, is dit tog nodig om daarvan kennis te neem dat verskillende skrywers die klem op verskillende aspekte binne die finansiële bestuurstaak laat val.

Weston en Brigham (1974, p.4) meen dat finansiële bestuursbesluite gaan om hoe groot die onderneming moet wees, hoe vinnig dit moet groei, in welke vorm bates gehou moet word en wat die samestelling van die laste moet wees. Van Horne (1975, p.10) sien egter die volgende as die belangrikste punte waaraan die finansiële bestuurder sy aandag moet gee:

- (a) Investeringsbesluite, veral met betrekking tot vlottende bates;
- (b) finansieringsbesluite om die beste finansiële struktuur te bekom; en
- (c) dividendbesluite, dus wat met die wins gedoen gaan word.

Indien hierdie funksies van die finansiële bestuurder nou gekoppel word aan die doelwitte van die onderneming, is daar sprake van finansiële bestuur in die onderneming. Maar die bestuursbesluite moet nie net intern gesien word nie. Weston en Brigham (1974, p.6) stel dit soos volg: "Financial decisions are made within the environment of the financial sector of the economy, so the choice of financial structure, the forms and sources of financing and the timing of new issues are all influenced by a complex of prices and conditions under which financing may be obtained as given by the characteristics of the money and capital markets."

Dit is dus duidelik dat daar met die huidige benadering tot finansiële bestuur 'n belangrike transformasie in die funksies van die finansiële bestuurder sedert die Neo-klassieke gekom het.

4.5 Redes vir die evolusie van finansiële bestuur

Volgens van Horne (1975, p.4-6) is die kernoorsake vir die transformasie van finansiële bestuur:

- (a) Die toenemende tegnologiese vooruitgang gedurende die twintigerjare, wat 'n groter behoefte aan kapitaal laat ontstaan het, en dus meer druk op likwiditeit geplaas het.
- (b) Die depressie van die dertigerjare wat die defensiewe sy van die finansiële bestuur na vore laat tree het.
- (c) Die depressie het ook vele besigheidsmislukkings tot gevolg gehad, wat weer die ontstaan van 'n groter behoefte aan meer inligting omtrent die onderneming en sy omgewing tot gevolg gehad het.
- (d) Die opkoms van owerheidsregulasies wat finansiële bestuur 'n sterk eksterne karakter gegee het.
- (e) Die ontwikkeling van die portefeuljeteorie gedurende die sestigerjare, wat van die beginsel uitgaan dat individuele bates nie volgens die afwyking van verwagte opbrengs beoordeel moet word nie, maar volgens die totale portefeulje wat saamwerk om 'n gesamentlike wins te maak.

(f) En laastens die opkoms van die rekenaar.

Weston (1966, p.7), skryf die ontwikkeling van finansiële bestuur toe aan veranderinge in die analitiese hulpmiddele en veranderinge in die eksterne omgewing waarmee hy dan ook aansluit by die redes wat deur van Horne vir die evolusie gegee is.

Dit is dus duidelik dat finansiële bestuur dinamies is en deur verskillende faktore tot ontwikkeling gestimuleer kan word.

4.6 Interafhanklikheid van finansiële bestuur

Finansiële bestuur kan nie selfstandig bestaan nie dit is afhanklik van die ander funksies van 'n onderneming. Indien die vraag gestel sou word wat die finansiële bestuurder nodig het om sy taak te kan uitvoer, is die onteenseglike antwoord "hulp".

Benjamin Franklin se opmerking met die deklarasie van onafhanklikheid is net so van toepassing op die finansiële bestuurstaak, naamlik "Gentlemen, we must all hang together, or most assuredly, we shall all hang separately" (Morgan, 1978, p.21).

Dus, finansiële bestuur moet as 'n subsisteem binne die interafhanklike totale sisteem van die onderneming gesien word wat weer afhanklik is van die interne sowel as die eksterne organisasie.

Gerstenberg (1959, p.1) sê dan ook, "Finance is intimately related to the other functions of business". Om te slaag in besigheid is goeie finansiële bestuur alleen dus nie voldoende nie; ondoeltreffende finansiële bestuur kán 'n onderneming egter in die grootste moeilikheid laat beland (Van der Meulen, 1971, p.363).

In teenstelling met die algemene bestuur wat rondom vraagstukke van aantrekking van die verskillende produksiefaktore, die beplanning en die beskikbaarstelling daarvan wentel, gaan die finansiële funksie in besonder om die formulering van planne en aktiwiteite en kontrole daarop om rentabiliteit te handhaaf of te verbeter (Van der Meulen, 1971, p.365).

Dit is egter so dat, alhoewel daar 'n duidelik identifiseerbare veld vir finansiële bestuur is, dit op sy eie gedoem is tot mislukking.

4.7 Finansiële bestuur en doelwitte

4.7.1 Beplanning en doelwitstelling

Weston en Brigham (1974, p.47) sê: "Planning is the key to the financial manager's success. Financial plans may take any form, but a good plan must be related to the firm's existing strengths and weaknesses. Its strengths must be understood if they are to be used to proper advantage, and its weaknesses must be recognized if corrective action is to be taken."

Die ondernemingsvermoë word begrens deur interne en eksterne faktore wat met die doelwitstelling in ag geneem moet word. Sommige van hierdie faktore is vas terwyl ander veranderlik is. Dit is die taak van die finansiële bestuurder om binne die vaste faktore 'n vooruitskating te maak en die veranderlike faktore so te manipuleer dat die ondernemingsdoelwit wat binne hierdie raamwerk gestel word, bereik sal word.

Aangesien 'n onderneming se doelwitte dien as norm om die onderneming se prestasie teen te meet, is dit belangrik dat ondernemings in die geheel, (en ook die finansiële bestuur van ondernemings) doelgeoriënteer te werk sal gaan. Daar moet dus gepoog word om die doelwitte van die onderneming so duidelik as moontlik te stel, ten einde dit wel vergelykbaar met die prestasies wat die onderneming behaal het, te maak. Alhoewel daar uiteenlopende menings bestaan oor wat die doelwit van 'n onderneming moet wees, word dit redelik algemeen aanvaar dat die onderneming nie net een doelwit het nie, maar gewoonlik 'n kombinasie van doelwitte. Volgens Hampton (1976, p.10) is daar verskeie benaderings oor wat die doelwitte van finansiële bestuur is. Een daarvan is die "Likwiditeit-winsgewendheidsdoelwitbenadering". Hiervolgens moet die onderneming

- (a) likwied wees: dit moet genoeg kontant betyds beskikbaar hê om al die onderneming se verpligtinge na te kom, en om ook 'n mate van reserwe te hê vir moontlike noodgevalle, en

- (b) winsgewend wees: dit moet oor die lang termyn winsgewend wees om eienaarsbelang te maksimaliseer.

4.7.2 Probleme rondom doelwitstelling

Die probleem met doelwitte is dat hulle gestel word in 'n omgewing van wisselende belange wat hierdie studie kan beïnvloed. So is daar byvoorbeeld eienaarsbelange, werkersbelange, sosiale belange en regeringsbelange. Regeeringsbelange word meesal deur wetgewing beskerm, sosiale belange behoort deur kopers se koopkrag as wapen beskerm te wees, eienaarsbelang behoort in hierdie studie nie groot probleme te veroorsaak nie, omdat meesal met eienaar-bestuurders gewerk word. Waar daar egter wel probleme kan wees, is by arbeiders wat teenstrydige doelwitte kan hê, byvoorbeeld maksimumlone met minimuminsette (Schall Haley, 1977, p.4).

Dit is dus uiteraard belangrik om doelwitstelling as 'n belangrike taak van die finansiële bestuurder te sien, omdat die onderneming deur middel van doelwitte as harmonieuse eenheid voortbestaan en funksioneer.

In 'n ontwikkelende land soos Lebowa moet die finansiële bestuurder wat ook meesal die eienaar self is, let op owerheidsaansporingsmaatreëls en beperkings wat van toepassing is op die individuele onderneming, omrede ondernemings in Lebowa se voortbestaan aan regeringsdoelwitte en beleid gekoppel is. Doelwitte word dus in 'n komplekse

milieu gestel. Kennis van doelwitte in die onderskeie sfere van besigheid stel die finansiële bestuurder egter in staat om realistiese ondernemingsdoelwitte te formuleer.

Hampton (1976, p.7) sê dan ook tereg: "A successful business enterprise usually makes use of a goal-oriented financial structure." So word gepoog om produksiefaktore sowel as die organisatoriese omgewing saam te vat in 'n meetbare resultaat, wat bestuur dus in sy geheel sal kan verbeter.

4.8 Verhoudingsanalise as instrument van die finansiële bestuurder

Terwyl ondernemingsdoelwitte eindpunte oor verskillende termyne aandui, is daar voor bereiking van hierdie doelwitte verskeie besluite wat geneem moet word. Die kompleksiteit van hierdie besluite kan grootliks vereenvoudig en bespoedig word deur van verhoudingsgetalle gebruik te maak.

Omdat kontrole in 'n onderneming weer direk verband hou met die spoed van probleemidentifisering en dienooreenkomstige optrede, kan finansiële bestuur, in die algemeen, ook deur middel van verhoudingsanalise op 'n gesonder peil gebring word (Bentley, 1978, p.114).

Bolten (1976, p.89) stel dit dat, indien die basiese planne van die onderneming uiteengesit is, daar bepaal

moet word of die planne wel uitgevoer sal kan word. Volgens hom is dit veral hier waar die belangrikheid van verhoudingsanalise as kontrolerende instrument in finansiële analise na vore tree.

4.9 Verskillende gesigspunte

Alhoewel ondernemings op die oog af dieselfde kan lyk, is dit nodig dat die saak verder ontleed moet word ten einde insig in die finansiële posisie van die onderskeie ondernemings te kry. So kan die een onderneming moontlik van die koste-hefboom gebruik maak, terwyl die ander weer krediteure het, faktore wat heel verskillende invloede op die finansiële- en winsposisies van die ondernemings kan hê. Hierdie en ander invloede op die finansiële posisie van die onderneming is vir verskillende instansies, afhange van hulle belang in die onderneming, van wisselende belang. Byvoorbeeld: langtermynkrediteure stel in die onderneming se verdienste-verhoudings belang en eienaarskapitaalverskaffers in die ondernemings se winsgewendheidsverhoudings.

Deur van die verhoudingsanalise gebruik te maak, kry die finansiële bestuurder insig in die interne sowel as die eksterne sy van sy onderneming, waardeur hy dan sy bedingingsmag teenoor enige van bogenoemde instansies kan versterk (Lev, 1974, p.5) en sodoende die onderneming se finansiële bestuur op 'n beter grondslag kan plaas.

4.10 Die gebruik van verhoudings

"Every managerial policy, or absence of managerial policy, is reflected somewhere in the figures - in the balance sheet, in the income statement, or in the reconciliation of surplus" (Foulke, 1968, p.4). En aangesien verhoudingsanalise hoofsaaklik gebruik maak van die inligting in hierdie state, is dit moontlik om deur middel van verhoudingsanalise insae in die bestuurskwaliteit van 'n onderneming te bekom.

Die rasionaliteit van verhoudingsanalise lê egter nie in isolasie nie, maar as opsommende syfer is dit van groot waarde (Bates, 1971, p.46). Daarom moet met die vergelykings van inligting en die interpretasie daarvan aan sekere norme voldoen word. In die algemeen word verhoudings net onder goed of sleg geklassifiseer. Dit is nie voldoende nie, omdat die vrae ontstaan: Wat is goed en wat is sleg? Welke basis is gebruik om te bepaal of dit goed of sleg is? Byvoorbeeld die industrieoptimum is nie noodwendig die ondernemingsoptimum nie, die samestelling van bates en laste kan verskil, ens.

Daarom is die gevoel dat met vergelykings van verhoudings eerder uitgegaan moet word van die gedrag van die verhoudings oor verloop van tyd en dit ook verder toe te lig met die ander aktiwiteite van die onderneming in sy omgewing.

Verhoudings kan basies op twee hoofwyses vergelyk word, naamlik:

- (a) huidige verhoudings met verwagte verhoudings van dieselfde onderneming,
- (b) vergelyking van een onderneming met ander ondernemings oor dieselfde tydperk.

Hierdie vergelyking van ondernemings is op sigself ook weer net sinvol mits hulle -

- (a) aan dieselfde bedryfstak behoort,
- (b) van dieselfde grootte is,
- (c) dieselfde rekeningkundige stelsel gebruik,
- (d) in dieselfde area gevestig is en opereer (Lev, 1974, p.11-39).

Hierdie kriteria is egter selde almal aanwesig; daarom behoort daar ook 'n sensitiwiteitsanalise gedoen te word, sodat moeilik vergelykbare faktore aangesuiwer kan word vir die vergelykende ondernemings.

4.11 Gevare en verhoudings

Alhoewel die kwaliteit van finansiële bestuur grootliks deur verhoudingsanalise bepaal kan word, is dit nodig om vooraf te let op sekere gevare.

Reynders en Kleu (1971, p.97) waarsku dan ook teen oorskatting van die waarde van finansiële verhoudings, omdat

die menslike element altyd teenwoordig is en ook omdat dit moeilik is om altyd alle faktore kwantitatief uit te druk.

Een van die groot probleme van verhoudingsanalise is die waardering van bates. Verder word meesal met historiese koste en faktore op 'n bepaalde moment gewerk, wat dan die toepassing van verhoudings ietwat ondinamies maak (Bates, 1971, p.46). Die analis moet ook verstaan dat verhoudings nie vir alle ondernemings dieselfde betekenis het nie. So speel omgewingsfaktore en wyse waarop bates gehou word ook 'n belangrike rol (Tucker, 1961, p.276-280).

'n Verhouding in isolasie gesien is ook nie van veel hulp vir die finansiële bestuurder nie. 'n Verdere probleem is dat die tydfaktor grootliks in verhoudingsanalises geïgnoreer word.

Indien die beperkings van finansiële state en ander insigting egter geïdentifiseer is, verskaf verhoudingsanalise 'n wye front van norme waarvolgens effektiewe besluitneming bevorder kan word en insig in finansiële bestuur van ondernemings verkry kan word.

4.12 Samevatting

In hierdie hoofstuk is kortliks aangedui wat finansiële bestuur behels, en hoe dit ontwikkel het.

Aangesien dit die doel van hierdie studie is om die finansiële bestuur van geselekteerde ondernemings te meet, en in groot mate op verhoudingsanalise gesteun word, is enkele karaktertrekke van verhoudingsanalise as instrument van die finansiële bestuurder ook verduidelik.

HOOFSTUK 5

FINANSIERING VAN DIE ONDERNEMING

5.1 Inleiding

Noudat bepaal is wat die taak van die finansiële bestuur is, kan voortgegaan word om die finansiële bestuur van die ondernemings te bepaal. In hierdie hoofstuk sal dan in besonder gepoog word om na die finansieringsaspek van die ondernemings te kyk.

5.2 Kenmerke van 'n klein onderneming

Aangesien in hierdie studie met die klein onderneming gewerk word, is dit sinvol om eers te kyk wat met klein onderneming bedoel word. Die kenmerke van 'n klein onderneming kan onder die volgende vier hoofde ingedeel word:

- (a) die bestuur is onafhanklik en is ook die eienaars,
- (b) die kapitaal word verskaf en gehou deur 'n baie klein groep,
- (c) die operasionele area is gewoonlik lokaal, dit wil sê, werkers en eienaars is in een gemeenskap, en
- (d) die onderneming is klein indien dit vergelyk word met die grootstes in die veld (Du Plessis, 1975, p.6).

Alhoewel die klein onderneming vanweë sy beperktheid baie probleme veral met kapitaalverkryging ondervind, het dit tog 'n baie belangrike taak, veral in 'n ontwikkelende land soos Lebowa. De Wilde (1971, p.4) sê dan ook tereg: "The small and medium local enterprise can play an important role in exploiting widely scattered available raw materials, and in providing goods and services catering to local as distinct from national market requirements."

5.3 Kapitaal as beperkende faktor vir besigheidsvooruitgang

Motsuenyane voel dat kapitaaltekort steeds een van die grootste probleme vir die Swart onderneming se besigheidsontwikkeling is. Volgens Zondi is die probleem die feit dat swartes nie 'n goeie kredietrisiko is nie. Swartes kan byvoorbeeld nie maklik geld leen nie omrede hulle geen sekuriteit kan bied nie, en indien hul kredietgeskiedenis as sekuriteit gebruik wil word, bestaan daar steeds die probleem dat hulle nie altyd van die gebeure in hul besighede boekhou nie (Du Plessis, 1975, p.6).

In 'n ondersoek wat gedurende 1975 in Kenia geloods is, is gevind dat, alhoewel 62 persent van die ondernemers ook gemeen het dat 'n tekort aan kapitaal die probleem is waarom hulle besighede nie vinnig groei en nie lewensvatbaar is nie, die batekant van hul balansstate in verhouding met hul maandelikse verkope en uitgawes bewys het dat 'n kapitaaltekort in die meeste gevalle nie

die wesentlike probleem was nie, maar wel dat daar te veel en gevaarlike krediet aan die ondernemings verskaf is (Harper, 1975, p.369).

Die feit dat eienaarsbestuur gewoonlik gebrekkige kennis van besigheid het, beperk kredietverskaffing aan Swart ondernemers.

Instellings wat wel bereid is om krediet aan dié ondernemers toe te staan, voeg gevolglik 'n risikopremie daarby wat krediet vir die ondernemers baie duur maak. Probleme wat geïdentifiseer is met kredietverskaffing aan die Swart sakeman, sluit onder andere die volgende in:

- (a) die koste van leningadministrasie is baie duur;
- (b) dit is baie moeilik om gekwalifiseerde Swart besigheidsmense te identifiseer;
- (c) dit is baie moeilik om sekuriteit te verkry;
- (d) dit is ook baie moeilik om ander instellings sover te kry om die risiko te help dra.

Binne hierdie konteks stel De Wilde (1971, p.17) egter 'n oplossing, naamlik om finansiering in vergelyking te bring met die entrepreneursvermoë van die ondernemer en dit as perk te stel vir kredietverskaffing. Alhoewel hierin veel waarheid is, is die onmiddellike probleem egter hoe die entrepreneursvermoë bepaal word, veral waar die entrepreneur geen vorige ervaring het nie, en aansoek doen om 'n lening om 'n besigheid mee te begin.

In die ondersoek is gevind dat hierdie genoemde probleme hulle in dieselfde mate in Lebowa voordoën, veral by algemene handelaars wat van mening was dat 'n gebrek aan kapitaal die hoof beperking op hul besigheidsvooruitgang is. Skoëiselondernemings en klerevervaardigers het egter gevoel dat die mark die grootste enkele beperkende faktor vir besigheidsvooruitgang is.

5.4 Die rol van die ondernemingsvorm op finansiering

Alhoewel al die ondernemings wat besoek is baie graag meer kapitaal sou wou hê, het slegs 'n beperkte getal respondente kennis gedra van die voordele wat 'n maatskappy met betrekking tot finansiering bied. Kennis van vennootskappe was egter by die ondernemers baie beter, en al die respondente het 'n basiese kennis daarvan gehad. In die klerebedryf is daar tans onderhandelinge aan die gang wat die vorming van 'n kartel tot gevolg kan hê. Hiermee beoog die lede egter nie net om beter penetrasie van die mark te verkry nie, maar ook om die beter benutting en verkryging van kapitaal te verseker. Nieteenstaande die feit dat al die entrepreneurs die voordele van vennootskappe verstaan het, was daar in die skoëiselbedryf en ander algemene handelaars wat by die ondersoek betrek was, geen vennootskappe nie.

In die klerebedryf is slegs een vennootskap gevind; al die ander was eenmansake. Waar daar in Hoofstuk 2 aange-
toon is dat daar 'n baie sterk groepsgeoriënteerdheid by die Swartes bestaan, wil dit tog voorkom asof

dit nie noodwendig geld in die besigheidslewe nie, of dat die tendensie minstens aan die afneem is.

Hierdie situasie doen hom skynbaar ook tussen die Tswanas voor. Volgens Pelsner (1974, p.76) is die groepsgevoel besig om te disintegreer, en word die individualiteitsstrewe van die entrepreneurs beskou as die rede waarom hulle nie bereid is om vennootskappe of maatskappye te vorm nie. Hierdie situasie kan egter tot 'n ernstige kapitaaltekort lei wat die groei van besighede grootliks kan beïnvloed en oor die lang termyn beperk.

Hierdie saak is egter vir die kort termyn nie van baie groot belang nie, omdat die meeste Swart entrepreneurs tans nog nie oor die bestuursvernuf om 'n groot maatskappy te hanteer, beskik nie. Oor die lang termyn behoort hul egter met meer besigheidservaring die voordele van samewerking in beter perspektief te sien.

De Wilde (1971, p.4) voel ook dat, veral aangesien kapitaal baie skaars is, dit beter deur die kleiner onderneming benut sal kan word.

Dit kom dus voor uit hierdie bespreking dat die ondernemingsvorm in hierdie stadium nie 'n baie groot rol speel in die mobilisasie van kapitaal nie, maar dat daar tog ontwikkelings aan die gang is om deur samewerking 'n hoër mobiliteit van kapitaal te verkry.

5.5 Die rol van die stamkaptein ten opsigte van finansiering

Daar is reeds in Hoofstuk 2 aangetoon dat daar 'n baie belangrike interaksie tussen die tradisionele en die huidige besigheidslewe van die Swart ondernemer in Lebowa is. So word die besigheidspersoneel van die ondernemer deur die kaptein aan hom beskikbaar gestel, en alhoewel die ondernemer die reg op gebruik van die grond verkry, word hy nie die eienaar daarvan nie, hy bly slegs huurder. Die gevolg is dat die besigheidsman die reg het om 'n gebou op die toegestane grond op te rig, maar dan slegs eienaar van die gebou word en steeds huur vir die grond aan die kaptein moet betaal. Hierdie situasie kan 'n belangrike invloed op die finansiering van die onderneming hê. Die feit dat die ondernemer nooit volkome eienaar word nie, kan moontlik meebring dat, veral met die oprigting van geboue, minderwaardige geboue opgerig word ten einde kapitaal te bespaar. In sekere gevalle tree die kaptein egter op as direkte kapitaalverskaffer. So is daar in een geval in die klerebedryf gevind dat die kaptein kapitaal vir die aankoop van naaimasjiene en die oprigting van 'n gebou verskaf het. Die doel met hierdie projek, wat bekend is as "die projek van die mense", is om werk te verskaf aan die mense van die spesifieke kaptein.

Hoewel daar dus sekere negatiewe aspekte aan die kaptein gekoppel kan word, is dit tog duidelik dat hy as mobiliseerder van kapitaal 'n groot bydrae kan lewer.

5.6 Die rol van ontwikkelingskorporasies ten opsigte van finansiering

Hoewel verskeie instellings kapitaal tot die ondernemings in Lebowa bydra, is die Lebowa-ontwikkelingskorporasie die belangrikste kapitaalverskaffer aan ondernemings in dié tuisland. Gedurende die 1978/79-boekjaar het die Lebowa-ontwikkelingskorporasie in die handelsektor lenings van meer as 'n miljoen rand toegestaan, terwyl die totale belegging in nywerheidsontwikkeling deur die Lebowa-ontwikkelingskorporasie en Ekonomiese Ontwikkelingskorporasie aan die einde van 1977/78 R17,5 miljoen beloop het (L.O.K., 1978). Die Lebowa-ontwikkelingskorporasie is duidelik 'n baie belangrike bron van kapitaal vir die individuele onderneming in Lebowa.

Daar is egter heelwat besware van die ondernemers teen die wyse van kapitaalverskaffing deur die Lebowa-ontwikkelingskorporasie. Eerstens word die ondernemers verplig om, indien hulle leninghouers is, op 'n sekere wyse boek te hou. Verder word hulle deur ondersoekbeamptes van die Lebowa-ontwikkelingskorporasie besoek om te kyk hoe hulle hul besigheid bedryf; ook moet daar gereeld verslag gedoen word van hoe hulle ondernemings vorder. Dus is die gevoel dat, indien hulle leninghouers van die Lebowa-ontwikkelingskorporasie is, hulle slegs werknemers in hulle eie besighede word. Indien daar egter na die doel van die Lebowa-ontwikkelingskorporasie, naamlik om ontwikkeling te bevorder, gekyk word, asook na 'n bedrag van R57 456 aan slegte skuld wat gedurende 1978 afgeskryf moes word, kan die beleid wat gevolg word, goed verstaan word (L.O.K., 1978).

Met betrekking tot die klein nywerhede wat deur Lebowa-
Ontwikkelingskorporasie, met 'n adviserende Blanke aan
die hoof van die entrepreneurs, gestig is, is dieselfde
probleme as die voorgenoemde gevind, naamlik dat die
ondernemers voel dat hulle hul private inisiatief in-
boet. In die ondersoek is gevind dat dié ondernemers
in die klere- en leerbedryf wat van hierdie opleiding
en finansieringsmetode van die Lebowa-Ontwikkelingskor-
porasie gebruik maak, 'n baie beter begrip van besigheid
het as hul eweknieë sonder sodanige hulp.

'n Verdere wyse van finansiering deur die Lebowa-Ont-
wikkelingskorporasie is die drieledige maatskappy, waar
die Ontwikkelingskorporasie, 'n Blanke en 'n Swart en-
trepreneur die vennote word, met die veronderstelling
dat na 'n sekere tyd die Swart entrepreneur die Blanke
sal uitkoop en oordrag van die besigheid op die Swart
entrepreneur se naam sal geskied. Alhoewel daar in
die ondersoek nie een van hierdie maatskappye ingesluit
is nie, is dit tog goed om te let op die besware wat
ook teen hierdie wyse van finansiering deur die Swartes
geopper word.

Eerstens voel die kleiner Swart ondernemers dat hulle
ondernemings se voortbestaan deur dié tipe onderneming
bedreig word. Verder voel Swartes dat dit onregverdig
is om Blankes toe te laat om in Swart gebiede ondernemings
op te rig, terwyl Swartes beperk word in Blanke gebiede.

Raymond Ackerman rig egter 'n waarskuwing aan hierdie entrepreneurs. Hy wys daarop dat, afgesien van grond en geboue, dit ongeveer R600 000 kos om 'n middelmatige supermark te vul (Anon, 1978, p.134). Dus, hoewel individualiteit in sommige opsigte goed mag wees, is dit belangrik om na die kompetisie en die benodigde kapitaal om weerstand teen die kompetisie te bied, te kyk, veral in Lebowa waar dit daarom gaan om 'n groter deel van die Swart koopkrag na Swart ondernemers te kanaliseer.

Dit is dus duidelik dat die Lebowa-Ontwikkelingskorporasie nie net vir die klein onderneming 'n belangrike bron van kapitaal kan wees nie. Die Lebowa-Ontwikkelingskorporasie kan ook 'n belangrike kapitale bydrae tot die groeiende ondernemings in Lebowa lewer. Hierdie standpunt word ook deur Morris en Somerset (1971, p.180) onderskryf. Hulle beweer egter ook: "If a government loan scheme is not to be either unprofitable or pointless, it has to work out ways of choosing applicants and guarding against default different from conventional commercial practices but equally reliable."

5.7 Finansiering met eie middele

Met eie middele word hier bedoel daardie deel van die eie kapitaal wat teruggeploegde winste uitsluit, en wat vir die onderneming aangewend word, veral by oprigting.

Daar is reeds onder 5.2 aangedui dat dit vir finansiële instellings 'n geweldige risiko is om lenings aan Swart

ondernemers te verskaf, en aangesien daar ook weerstand is teen lenings wat deur die Lebowa-Ontwikkelingskorporasie verskaf word, is dit duidelik dat eie middele die belangrikste bron van oprigtingskapitaal vir die Swart entrepreneur in Lebowa vorm. Volgens Harris (1970, p.349) is eie middele in Nigerië ook van oorweldigende belang vir finansiering van industriële ontwikkeling en is gevind dat 61 persent van respondente eie kapitaal as die belangrikste bron van finansiering gesien het. Hierdie tendensie kom ook in Malawi voor waar finansiering met eie middele ongeveer 50 persent van bruto investering uitmaak. In die Kongo maak dit ongeveer 60 persent en in Mexico 40 persent van bruto investering uit (Reichardt, 1969, p.39).

Dit is dus duidelik dat finansiering deur die eienaars self veral van belang is in lande waar die ondernemings nie op normale kapitaalmarkte vir finansiering kan staatmaak nie. In die ondersoek is daar dan ook gevind dat al die entrepreneurs vir hulle eie oprigtingskapitaal verantwoordelik was. Hierdie kapitaalbedrag is egter in alle gevalle onbekend en kon nie vasgestel word nie. Die redes hiervoor is dat die ondernemers nie meer kon onthou nie en nie state het wat beginkapitaal aantoon nie en dat van die ondernemers eers op klein skaal gesmous het, daaruit ontwikkel het en in 'n later stadium eers 'n gebou bekom het.

In ondersoeke wat deur Morris en Somerset (1971, p.198) en Patricia Hart (1971, p.173) gedoen is, is gevind dat,

alhoewel finansiering deur die eienaars self die belangrikste wyse van finansiering is, dit tog nie noodwendig aanleiding tot swak groei hoof te gee nie. Die groei wat hulle egter meet, is in terme van die beginkapitaal, maar die vraag kan ontstaan wat die uitset sou gewees het indien met 'n groter beginkapitaal, maar dan in verhouding met entrepreneursvermoë, begin is.

Tabel 5.1

Groei in persentasie met betrekking tot vorige jaar

<u>Eie kapitaal</u>	<u>1976/77</u>	<u>1977/78</u>	<u>1978/79</u>
0 - 4 999	11	15	20
5 000 - 14 999	10	12	15
* 15 000 - plus	-	-	4

Uit die 28 algemene handelaars wat by hierdie analise gebruik is, blyk dit dat die groep wat tot R4 999 aan kapitaal beskikbaar gehad het, vinniger gegroei het as die groep wat R4 999 - 14 999 en R15 000 en meer beskikbaar gehad het. Hierdie groepe het in 'n mate van vreemde kapitaal gebruik gemaak, terwyl die groep wat die vinnigste gegroei het, hoofsaaklik eie kapitaal gebruik het. Hierdie tendensie kan egter op vele faktore dui. Dit kan moontlik verband hou met die feit dat ondernemers wat begin en hulle eie fondse moet aanwend, versigtiger is en dus beter bestuur aan die dag lê. Dit kan egter ook daarop dui dat die ondernemingsoptimum in gevalle met meer kapitaal bereik word en daar 'n gevolg

* Waar nie 'n bron vir 'n tabel verskaf is nie, is dit deurgaans die skrywer se eie waarnemings.

like afplatting in die kapitaalgroei is. Dit mag egter ook aantoon dat die ondernemings die rypheidstadium in hul lewensiklus bereik, wat dus ook tot 'n daling in die groeikoers van ondernemings wat meer kapitaal gebruik, kan lei.

Dit blyk dus dat die gebruik van beperkte kapitaal, dit wil sê veral eie fondse, die ondernemingsgroei nie noodwendig kortwiek nie.

5.8 Finansiële huur as metode van finansiering

Alhoewel geen van die respondente gebruik maak van finansiële huur as metode van finansiering nie, is die gevoel dat veral in 'n ontwikkelende land soos Lebowa waar kapitaal skaars is, dit 'n baie groter rol behoort te speel, en daarom word enkele kenmerke daarvan uitgelig.

Finansiële huur is 'n metode van finansiering op die middellang termyn en, finansiering geskied sonder om besit of eiendomsreg te bekom; dus die finansiële huurder verkry slegs die gebruiksreg van die bate volgens kontrak, en aan die einde van die termyn wanneer die verhuurder se bate nagenoeg ten volle geamortiseer is, kan daar 'n koopopsie of verminderde huurooreenkoms aangegaan word.

Finansiële huur word in basies twee vorme aangetref, naamlik: huur van bedryfstoeusting en verkoop-en-terugverhuur.

Die voordele van finansiële huur sluit onder andere die volgende in: bates kan bekom word van iemand wat weier om 'n bate te verkoop; die risiko van veroudering word grootliks uitgeskakel; die gebruik van die bates word onmiddellik en met minimumkapitaal bekom; dit is veral ook voordelig indien 'n bate net tydelik benodig gaan word; die huurbedrag is aftrekbaar vir belastingdoeleindes, en deur huur word meer kapitaal vrygestel om elders gebruik te word (Bates, 1971, p. 141).

Alhoewel die moontlikhede van finansiële huur miskien nie so goed vir die algemene handelaars is nie, is daar, veral in die klere- en skoeiselbedryf in die Blanke sektore, met vrug daarvan gebruik gemaak (Scheurkogel en Reynders, 1971, p.226).

Tussen die responderende skoeisel- en kleremakers is daar dan ook gevind dat van die belegde kapitaal 'n groot persentasie in bates steek wat moontlik deur finansiële huur bekom kan word, wat 'n groot deel van die kapitaal vir gebruik elders sou vrystel.

Tabel 5.2

<u>Kapitaal wat moontlik deur finansiële huur vrygestel kan word</u>		
<u>Totale gemiddelde kapitaal</u>		<u>Gemiddelde persentasie van totale kapitaal wat vrystelbaar is</u>
Skoeisel	R4 253,00	82
Klere	R4 906,00	90

In hierdie ondersoek wat 13 klereondernemings en 4 skoeiselondernemings ingesluit het, kan duidelik gesien word dat, alhoewel die geldbedrae wat deur finansiële huur vry kan kom, nie baie hoog is nie, dit tog van veel belang is, indien aangeneem word dat kapitaaltekort 'n groot probleem vir die Swart ondernemings is. Byvoorbeeld, indien daar beperkte kapitaal vir die aankoop van bates is, kan meer bates deur finansiële huur bekom word. Die onderneming se produksieoptimum sal dus gouer bereik word, met 'n laer vaste belegging in individuele bates.

5.9 Waardevermindering as metode van finansiering

Alle inkomste wat oorgedra word na reserwes, bo en behalwe wat nodig is vir die instandhouding van eie kapitaal, is teruggehoue wins. Dit is dan duidelik dat, omdat die doel van waardevermindering vervanging van bates en dus instandhouding van eie kapitaal is, dit nie as teruggehoue wins beskou kan word nie (Bates, 1971, p.84). Daarom word waardevermindering hier ook afsonderlik as finansieringsbron vir die Swart onderneming beskou.

Die begrip waardevermindering is oor die algemeen nog baie vreemd vir die respondentondernemings, en slegs 35 persent van die wat ondersoek is, skryf dan ook waardevermindering af, wat uit 'n finansiële bestuursoogpunt onmiddellik op 'n baie gevaarlike situasie dui, omdat

dit beteken dat ondernemers teer op hulle eie kapitaal, wat ook 'n belangrike invloed op hulle solvabiliteit kan hê.

Hierdie probleem het ook weer 'n direkte invloed op die winsgewendheid van die ondernemings omdat 'n deel van die behaalde wins fiktief is, en in werklikheid as waardevermindering afgeskryf behoort te gewees het.

Alhoewel die ondernemers meestal nie waardevermindering afskryf nie, verstaan hulle tog dat die bates in waarde verminder en weet hulle ook by benadering wat die huidige waarde van hulle bates is. Hierdie geskatte batewaardes van hulle word op eie ondervinding gebaseer en ook op wat hulle weer sal moet betaal om die bate te vervang.

Dit blyk dus dat vervanging wel 'n rol speel by die waardebepaling van bates, maar op sekere uitsonderings na word daar nie formeel vir waardevermindering voorsiening gemaak nie.

Tabel 5.3

Verhouding van ondernemings wat nie waardevermindering afskryf nie

<u>Onderneming</u>	<u>Aantal ondernemings</u>	<u>Respondente wat nie waardevermindering afskryf nie</u>
Skoeisel	5	2
Klere	13	7
Algemene handelaars	28	21
Totaal	46	30

Hieruit blyk dit dat 65 persent van die respondente nie formeel waardevermindering afskryf nie, en hulle maak dus geensins van waardevermindering as metode van finansiering gebruik nie.

Die belangrikheid van finansiering deur middel van waardevermindering behoort aan die Swart ondernemers verduidelik te word sodat dit in 'n baie groter mate, veral met vervangingsfinansiering ten einde die kontinuïteit van die ondernemings te handhaaf, gebruik sal word.

5.10 Terugploeging van wins as metode van finansiering

Uit die voorgaande het dit reeds geblyk dat, omdat waardevermindering grootliks geïgnoreer word, die ondernemings gebruik maak van 'n stelsel, wat lei tot tering op eie kapitaal, met die gevolg dat, al word winste teruggeinvesteer, dit onrealisties is omdat dit deel uitmaak van onafgeskryfde waardevermindering.

Tabel 5.4

Die hoeveelheid wins wat deur die
respondente herinvesteer is vir 1978/79

<u>Onderneming</u>	<u>Omsetgroepe</u>		
	R0 - 14 999	R15 000 - 29 999	R30 000 —
Algemene handelaars	569	598	2 240
Kleremakers	372	-	-
Skoeiselondernemings	0	-	-

Tabel 5.5
Kapitaalgroei vir 1978/79

<u>Onderneming</u>	<u>Omsetgroepe</u>					
	R 0-14 999	Per- sen- tasie	R 15 000 - 29 999	Per- sen- tasie	R 30 000 -	Per- sen- tasie
	R		R		R	
Kleremakers	* 4 253	*				
Skoeisel	* 4 906	*				
Algemene Handelaars	7 767-8 699	12	13 837-15 774	14	20 609-21 640	5

* (nie beskikbaar nie)

Uit tabel 5.5 is dit duidelik dat, alhoewel daar 'n oënskynlik sterk groei in totale kapitaal voorkom, wat ook as gevolg van teruggeïvesteerde winste is, dit nie die werklike situasie voorstel nie, omdat soos reeds aangetoon, daar 'n mate van tering op kapitaal is. Dit is egter 'n goeie teken dat ondernemings wel, soos tabel 5.4 aantoon in 'n mate van winste vir verdere uitbreidingsfinansiering gebruik maak. Dit is veral van betekenis in die lig van die feit dat vreemde kapitaal vir die klein onderneming relatief skaars is en die finansiële hefboom net in 'n beperkte mate gebruik kan word.

Aangesien teruggeïvesteerde winste ook 'n funksie van die onderneming se dividendbeleid is, is dit noodsaaklik om te kyk in watter mate die uitkering van wins en die terugploeging daarvan in verband gebring word met die

kapitaalbehoefte van die ondernemings.

Oor die algemeen was daar geen duidelik uiteengesette beleid by die respondente hoe en in watter mate wins in die ondernemings herinvesteer moes word nie. In sommige gevalle is wel breë doelwitte gestel, soos om hul besigheid te vergroot en moderner toerusting aan te koop.

Hierdie breë algemene siening van teruginvestering versterk ook weer die standpunt wat in Hoofstuk Een gestel is, naamlik dat 'n gebrek aan kapitaal nie noodwendig die grootste probleem van Swart ondernemers is nie. Daar vind eerder nie goeie beplanning van bestaande behoeftes en bronne plaas nie.

Tabel 5.6

Die kapitaalbehoefte van algemene handelaars
en hulle teruggeïvesteerde wins

	<u>Omsetgroepe</u>		
	R 0-14 999	R 15 000-29 999	R 30 000 —
Gemiddelde kapitaalbehoefte na alle wins teruggeploeg is 1980	781	1 453	0
Gemiddelde teruggeïvesteerde wins 1978	532	727	1 370
Gemiddelde teruggeïvesteerde wins 1979	569	985	2 240

* Die kapitaalbehoefte is bepaal deur die persentasie-van-verkope-metode, met die aannames dat die bestaande styging in omset sal voortduur en die bates en finansiële strukture in dieselfde verhouding sal bly.

* (Vir die uitleg van die metode wat gevolg is kyk Weston and Brigham, 1977, p.90).

Uit tabel 5.6 volg dat daar nie noodwendig 'n korrelasie tussen teruggeïvesteerde winste en die kapitaalbehoefte van die ondernemings is nie; byvoorbeeld, in die groep R0 - 14 999 is die kapitaalbehoefte R781,00 vir 1980 nadat teruggeïvesteerde wins vir 1979 in ag geneem is. Die teruginvestering van wins het egter in die tydperk ongeveer konstant gebly, naamlik R532,00 vir 1978 en R569,00 vir 1979. Die gevolg is dat, aangesien waardevermindering ook slegs in beperkte gevalle afgeskryf word, dit 'n baie swaar finansieringslas op die respondentonderneming plaas om in hulle behoeftes te voorsien.

Waar wins die barometer vir die verkryging van addisionele vreemde kapitaal is, behoort die ondernemers dus beslis meer aandag aan die beplanning daarvan as finansieringsbron te bestee.

5.11 Korttermynfinansiering

Aangesien reeds aangedui is wat die moontlikhede en beperkings van finansiële instellings is, sal daar nie afsonderlik na hulle gekyk word nie. Daar word gevolglik net gekyk hoe respondente oor die kort termyn van finansieringsmetodes gebruik maak.

Tabel 5.7
Finansieringsbronne oor die kort termyn en
respondente wat daarvan gebruik maak

Onderneming	Instelling	Omsetgroepe		
		R 0-14 999	R15 000-29 999	R30 000 —
		Aantal onder-nemings	Aantal onder-nemings	Aantal onder-nemings
Klere	Banke	0	0	0
	Afnemers-krediet	9	2	0
	Leweransiers-krediet	0	2	0
	L.O.K.	2	1	0
Skoeisel	Banke	0	0	0
	Afnemers-krediet	0	1	0
	Leweransiers-krediet	0	1	0
	L.O.K.	2	0	0
Algemene handelaars	Banke	3	0	5
	Afnemers-krediet	0	0	0
	Leweransiers-krediet	6	12	12
	L.O.K.	0	0	2

In hierdie ondersoek is van 5 skoeiselondernemings, 11 kleremakers en 28 algemene handelaars gebruik gemaak. Uit Tabel 5.7 kan duidelik gesien word dat bankkrediet 'n baie klein rol speel by die finansiering van die korttermyn-behoeftes van die ondernemings. Dit kan toegeskryf word aan

die redes wat aan die begin van hierdie hoofstuk genoem is. In die omsetkategorie R30 000 plus word daar egter wel deur die algemene handelaars van bankkrediet gebruik gemaak. Die afleiding wat hier gemaak kan word, is dat die omset van dié ondernemings sodanig is dat dit as sekuriteit beskikbaar gestel kan word.

Dan sal ook opgemerk word dat slegs die skoeiselondernemings en kleremakers van afnemerskrediet, dit wil sê, krediet deur die koper aan die verkoper, gebruik maak. Die rede hiervoor is dat die skoeiselondernemings en veral die kleremakers nie graag vir voorraad produseer nie, met die gevolg dat dit van die koper verwag word om of vooruit te betaal vir sy bestelling, of die nodige materiaal self aan te koop, waarna die produk na betaling van 'n deposito vervaardig sal word.

Alhoewel hierdie situasie die finansiële bestuur vir die bestuur baie vereenvoudig, kan dit beslis 'n invloed op die markaandeel hê. Impulsaankope word byvoorbeeld heeltemal uitgeskakel, omrede daar nie voorraad bestaan nie en waar dit togwel bestaan, dit baie beperk is.

Oor die algemeen kan egter gesê word dat terwyl die korttermynaanbod van kapitaal by die Blanke meesal via korttermynbankkrediet kom, dit beslis nie die reël vir die Swart ondernemers is nie, omdat hulle as gevolg van 'n sekuriteitsprobleem verplig word om hulle korttermynverpligtinge kontant na te kom. In die lig van die wisselende kapitaalbehoefte kan dit 'n goeie beleid wees om met kontant

te finansier, maar weer eens word die voordeel van die finansiële hefboom nie verkry nie, wat dus die rentabiliteit van eie kapitaal in 'n mate strem.

Hierdie stremming kan egter verlig word deur eie kapitaal beter te beplan en van leweransierskrediet gebruik te maak. Dit blyk dan ook uit tabel 5.7 dat leweransierskrediet wel 'n belangrike bron van finansiering vir die Swart ondernemers, veral die algemene handelaars, is. Daar is verskeie voordele verbonde aan leweransierskrediet: Daar is nie so baie vereistes wat nagekom moet word soos by die aansoek om 'n lening nie; dit is redelik maklik vir die klein saak bekombaar; ook is dit makliker vir die verskaffer om een lening te bekom waardeur hy dus in staat gestel word om voorraad te bekom wat hy dan weer in kleiner hoeveelhede aan die klein ondernemings beskikbaar kan stel, sodat die leweransier en die klein man in staat gestel word om van die hefboomeffek gebruik te maak om hul winste te verhoog (Smith, 1970, p.153).

Die probleem is dat daar soms te veel handelskrediet toegestaan word en die klein onderneming nie die skuldelaas betyds kan aflos nie, met die gevolg dat die klein ondernemer na 'n kontantbasis geforseer word. Dit is dan ook nie vreemd nie dat kontant-alleen-groothandelsake soos "Metro" so sterk deur die Swart ondernemer ondersteun word, nieteenstaande die kwaai kritiek wat die Swart ondernemers teen hom het.

Sover dit korttermynfinansiering aangaan, is dit beslis

waar dat die Swart onderneming met dieselfde probleme as die Blanke kleinonderneming sit, maar as gevolg van die eie aard van die Swart saak is die probleme meer intens.

5.12 Medium- en langtermynfinansiering

Aangesien dit uiters belangrik is dat die behoefte van die onderneming en die bron van finansiering by mekaar moet aanpas ten einde die finansieringsoptimum te bereik, is dit nodig om ook te kyk in hoe 'n mate daar van langtermynfinansiering gebruik gemaak word.

Tabel 5.8

Finansieringsbronne oor die medium en lang termyn en respondente wat daarvan gebruik maak

Onderneming	Instelling	Omsetgroepe		
		0-14 999	15 000-29 999	30 000 —
		Aantal onder-nemings	Aantal onder-nemings	Aantal onder-nemings
Klere	Banke	2		0
	Stamkaptein	1		0
	L.O.K.	3		0
	Eie middele	9		0
	Afbetalingskrediet	2		0
Skoeisel	* Banke	2		0
	Stamkaptein	0		0
	L.O.K.	2		0
	Eie middele	0		0
	Afbetalingskrediet	0		0
Algemene handelaars	* Banke	3	12	10
	Stamkaptein	0	0	0
	L.O.K.	0	0	2
	Eie middele	6	12	10
	Afbetalingskrediet	0	1	0

* Huurkoop ingesluit.

In hierdie ondersoek is van 5 skoeiselondernemings, 11 kleremakers en 28 algemene handelaars gebruik gemaak. Dit kan duidelik gesien word uit tabel 5.8 dat eie middele verreweg die belangrikste bron van langtermynfinansiering vir die ondernemings is. Aangesien daar reeds uitgebrei is op die mate en doeltreffende gebruik daarvan, word geen verdere bespreking hieraan gewy nie.

Finansiering deur banke speel ook 'n baie groot rol, maar nie via normale langtermynlenings nie, maar wel huurkoopfinansiering. Slegs twee van die ondernemings het van langtermynlenings gebruik gemaak, wat baie min is, indien die voordele van 'n langtermynlening in ag geneem word. Dit bied onder meer die voordeel dat, indien die rentabiliteit van die onderneming groter is as die rentabiliteit van vreemde kapitaal, die rentabiliteit van eie kapitaal verhoog word.

Die uitlener het geen formele seggenskap in die bestuur van die onderneming nie, en in die huidige inflasionistiese toestand word terugbetalings van lenings al goedkoper as gevolg van die erosie van kapitaal waardeur die gebruikswaarde van die totale kapitaal mettertyd afneem.

Hierdie geringe gebruik van langtermynlenings word ook deur Smith (1970, p.152) in Zoeloeland waargeneem. Die redes kan weer eens teruggevoer word na die sekuriteit van die ondernemings en hulle onvermoë om goed boek te hou wat, soos reeds vroeër aangetoon is, die bedingingsmag van die ondernemers grootliks verswak. Napper,

(1975, p.44) onderstreep hierdie stelling wanneer hy wys dat, om vir 'n lening aansoek te doen, die volgende inligting verskaf behoort te word: 'n kort opsomming van die geskiedenis en aard van die besigheid, die omvang en aard van die bestuur van die onderneming, minstens vyf jaar se state van die onderneming, die huidige jaar se bedryfsresultate met veranderinge wat plaasgevind het, die finansiering benodig en die doel daarvan, en 'n kontantbegroting gebaseer op die huidige besigheid en nuwe beoogde projek(te). Dit is dus duidelik dat daar streng vereistes aan die onderneming wat aansoek doen om 'n lening, gestel word. Hierdie vereistes kan slegs nagekom word indien goed boek gehou is.

Die rede waarom daar so 'n hoë mate van huurkoopfinansiering deur die Swart ondernemers is, is dus nou ook duidelik: die finansieringsbank se sekuriteit lê in die bate onder huurkoop, omdat eienaarskap slegs met volle vereffening van die ooreenkoms na die koper oorgaan. Dit word gevolglik nie as 'n te hoë risiko beskou nie. Afbetalingskrediet word ook nog in 'n mate by die ondernemings gevind. Hierdie vorm van kredietverskaffing oor die medium termyn waar eiendomsreg onmiddellik met aankoop oorgaan op die koper, word meestal deur ondernemers gebruik wat van individue of van mekaar bates aankoop. Tweedehandse naaimasjiene of winkeltoerusting word byvoorbeeld so gekoop.

Die Lebowa-ontwikkelingskorporasie dien ook as 'n belangrike bron van langtermynfinansiering. Alhoewel daar, soos

reeds aangetoon is, 'n mate van kritiek teen die organisasie bestaan, behoort die ondernemings in die lig van die sogenaamde kapitaalkort en rentekoerse van so laag as vier persent van die Lebowa-Ontwikkelingskorporasie beslis in 'n groter mate van hierdie Korporasie as langtermynfinansierder gebruik te maak.

Oor die algemeen is dit egter duidelik dat, as gevolg van die aard van die bronne wat die ondernemings gebruik (uitgesluit die Lebowa-Ontwikkelingskorporasie), die langtermynfinansiering van die Swart onderneming baie duur is, en indien hierdie situasie verlig moet word, sal daar nie net eie bronne in Lebowa geskep moet word nie, maar beslis getrouer en beter rekord van die ondernemings gehou moet word. Hiermee saam gaan natuurlik goeie bestuur van die ondernemings.

5.13 Samevatting

In hierdie hoofstuk is gekyk na die verskillende finansieringsbronne waarvan die klein Swart onderneming gebruik maak. Dit het duidelik geblyk dat die eie aard en unieke probleme van die blanke kleinhandel ook van toepassing is op die klein Swart onderneming. Die Swart onderneming word egter verder beperk deur die sekuriteitsprobleem, maar aan die ander kant kan hulle die voordeel om by ondernemings soos die Lebowa-Ontwikkelingskorporasie vir finansiering aan te klop, benut.

Dit het ook geblyk dat, waar die stelling soms gemaak word dat kapitaal die eintlike probleem van die Swart onderneming is, daar glad nie met sekerheid gesê kan word dat die tekort daaraan dié probleem vir vooruitgang is nie.

HOOFSTUK 6

WINSBEPLANNING

6.1 Inleiding

Waar daar in die vorige hoofstuk getoon is welke finansieringsbronne die swart respondente gebruik, sal daar in hierdie hoofstuk gepoog word om te bepaal hoe effektief die kapitaal in die onderneming aangewend word. Die rendement op kapitaal asook die mate van winsbeplanning wat respondente onderneem, word gevolglik bekyk.

6.2 Faktore wat wins beïnvloed

6.2.1 Omgewingsfaktore

Eksterne ekonomiese faktore beïnvloed al die aktiwiteite van 'n onderneming, en die finansiële bestuur kan ook nie effektief en deeglik wees sonder 'n deeglike en gereelde analise van hierdie faktore nie (Walker, 1961, p.51). Daar is reeds na sommige owerheids- en kultureel-ekonomiese aspekte gekyk. Daarom word daar nie verder hierop uitgebrei nie.

6.2.2 Interne faktore

Die analise van wins en die ondersoek van die gedrag van koste- en inkomekomponente is essensieel vir die voortbestaan van enige onderneming, omdat dit 'n aanduiding gee of die

onderneming wel sy produkte teen 'n wins verkoop en of die produkte in die regte verhouding verkoop word (Tucker, 1965, p.2).

Dit is dus hieruit duidelik dat die hoofkomponente van wins die koste en inkomste van die onderneming is. Dit is egter goed om nie net kennis te dra van jou eie onderneming se koste- en inkomste-elemente nie, maar om ook te weet wat die geval in soortgelyke ondernemings is, sodat bepaal kan word in watter mate jou inkome- en kostestruktuur met dié van ander ondernemings kompeteer. Sodoende kan noodsaaklike aanpassings vroegtydig in die eie onderneming gemaak word.

Die ideaal is egter om winsbeheer ten opsigte van elke item waaroor die onderneming beskik, uit te oefen, en om dit te doen, is dit noodsaaklik om in groter detail na die bruto-wins-komponente te kyk. Brutowins word hoofsaaklik deur prysbeleid, voorraadbeheer en voorraadmengsel, sekuriteitsmaatreëls en rekeningkundige akkuraatheid beïnvloed (P.U. vir C.H.O., 1978, p.2), en volgens Bates (1971, p.35) is rekenkundige rekords, begroting en geprojekteerde kontantvloei, gelykbreekanalise en 'n sin vir besigheid asook goeie oordeel nodig vir winsbeplanning. Die vraag ontstaan dus nou in watter mate hierdie komponente by die Swart ondernemings aangetref word.

In 'n ondersoek wat deur Wolmarans (1968, p.86) onderneem is, het die volgende met betrekking tot Swart ondernemers na vore gekom:

Tabel 6.1

Ondernemers se kennis ten opsigte van
Wins, verkoopprijs en kosprys

(Kennis uitgedruk as persentasie van totale monster onder elke groep)

<u>Begrip</u>	<u>Algemene handelaars</u>	<u>Skoeisel</u>	<u>Kleremakers</u>	
Kosprys	Goed	58,8	-	40,0
	Redelik	25,2	-	60,0
	Swak	6,0	100	-
Wins	Goed	59,2	-	20,0
	Redelik	41,1	-	80,0
	Swak	6,0	100	-
Verkoopprijs	Goed	76,5	-	80,0
	Redelik	23,5	100	20,0
	Swak	-	-	-

Swart ondernemers dra dus weinig kennis van sekere komponente wat nodig is vir winsbeplanning. Indien daarby die feit in ag geneem word dat daar slegs op 'n beperkte skaal, meestal slegs van wat vir belastingdoeleindes benodig word, boek gehou word, is dit duidelik dat wetenskaplike winsbeplanning net in uitsonderlike gevalle gedoen sal kan word.

Hierdie swak kennis van die elemente van winsbeplanning is ook by respondente in hierdie ondersoek gevind. Nie een van die respondente het byvoorbeeld die verskil tussen toeslag op omset en toeslag op kosprys geken nie, wat dus beteken dat, indien hulle 'n item met 'n kosprys van R1,00 50 persent hoër sou prys en twee items word verkoop,

hulle meen dat 50 persent van die R3,00 wat in die geldlaai is, naamlik R1,50, wins is. Dit is duidelik nie waar nie en kan tot 'n intéring op kapitaal lei. Alhoewel hierdie gegewens die indruk kan wek dat die respondente nie winsbeplanning doen nie, is dit tog nie waar nie. Die hele doel van besigheid is tog om 'n wins te maak, en dit geld ook vir die Swart ondernemer.

Die probleem met winsbeplanning deur die respondente is dat hulle winsbeplanning doen op 'n basis van aanvoeling en ondervinding, dit wil sê, die hele winsbeplanning draai om wat die entrepreneur self kan onthou en doen, sonder om van enige rekords gebruik te maak. Dit plaas dus 'n baie swaar las op die geheue en die vermoëns van die entrepreneur, wat weer 'n direkte invloed op die winsgewendheid en groei van sy onderneming het. Dit het ook uit die ondersoek geblyk dat hierdie wyse van winsbeplanning deur die respondente nie noodwendig op onvermoë dui nie, maar eerder op oningeligtheid, wat grootliks deur die nuutgestigte Adviesburo vir Swart Sakemanne aan die Universiteit van die Noorde verlig sal kan word.

Indien gelet word op wat Bates (1971, p.35) sê, naamlik dat winsbeplanning in sy breedste sin niks anders is as om aan die verwagtinge van die eienaars van 'n onderneming te voldoen nie, kan daar dus nie gesê word dat die respondente nie winsbeplanning doen nie. Die vraag is egter hoe doelmatig dit gedoen word? Om hierop 'n antwoord te probeer kry, sal na enkele indikators en instrumente van winsbeplanning gekyk word.

6.3 Gelykbreekanalise

Hierdie wyse van winsbeplanning is veral van nut in die beginstadium van beplanning, en in sy eenvoudigste vorm dui dit aan in watter stadium verkope 'n wins sal begin realiseer (Bates, 1971, p.60). Nieteenstaande die beperkinge van gelykbreekanalise behoort die Swart ondernemers met vrug daarvan as instrument vir winsbeplanning gebruik te kan maak, omdat dit 'n redelik eenvoudige instrument is maar nogtans insig in die winsposisie van die onderneming gee.

Terwyl die gelykbreekingsanalise nuttig is om wins te beplan, dien dit ook as instrument om te bepaal of die onderneming die nodige rendement op sy finansiële bates behaal. 'n Wins van 10 persent op verkope van R2 000 is op sigself nie van veel waarde indien dit nie in verband gebring word met die kapitaal wat die wins gekweek het nie. Neem byvoorbeeld die kapitaal in bogenoemde geval as R10 000. Dit beteken 'n rendement van slegs 2 persent op kapitaal, wat 'n baie beter aanduiding is van wat werklik in die besigheid aangaan.

Tabel 6.2
Gelykbreking, Veiligheidsmarge en
ondernemingsrentabiliteit van respondente

<u>Onderneming</u>	<u>Aktiwiteit</u>	<u>Omsetgroepe</u>		
		<u>R 0-14 999</u>	<u>R 15 000-29 999</u>	<u>R30 000 —</u>
Algemene handelaars	Gelykbrekings- punt	8 100	11 850	27 416
	Veiligheidsmarge	34%	49%	43%
	Ondernemings- rentabiliteit	9%	13%	14%
	Netto winsmarge	7%	9%	6%
Kleremakers	Gelykbrekings- punt	2 111		
	Veiligheids- marge	50%		
	Ondernemings- rentabiliteit	17%		
	Netto winsmarge	17%		
Skoeisel	Gelykbrekingspunt	5 999		
	Veiligheidsmarge	35%		
	Ondernemings- rentabiliteit	16%		
	Netto winsmarge	9%		

Daar is by hierdie berekenings in geen stadium voorsie-
ning gemaak vir 'n entrepreneursloon nie en ook nie
vir lone van onbetaalde familie wat in die ondernemings
werkzaam is nie.

Voordat daar oorgegaan word tot die bespreking van tabel
6.2, is dit nodig om op sekere beperkinge en aannames
van die gelykbrekingsanalise te wys.

Aannames wat gemaak word met gelykbrekingsanalise, sluit in: vaste koste is konstant, ongeag die omvang van produksie; veranderlike koste is die deel van totale koste wat met die omvang van produksie verander; die verhouding tussen vaste en veranderlike koste moet ongewysig bly, en produktiwiteit moet onveranderd bly. Dit is dus duidelik dat, indien enige van bogenoemde faktore noemenswaardig verander, dit 'n verandering in die winsdrempel (gelykbrekingspunt) tot gevolg sal hê.

Beperkinge op die tegniek sluit onder andere in dat konjunkturskommeling nie in ag geneem word nie; pryse van produkte wissel, en dit is nie altyd baie duidelik of sekere kostes vas of veranderlik is nie (Poolman en Reynders, 1971, p.174).

Aangesien daar egter deurgaans van modusse en gemiddeldes in hierdie studie gebruik gemaak word, word hierdie beperkinge redelik getemper, met die gevolg dat die resultate wat behaal is onder omstandighede tog redelik betroubaar is.

Uit tabel 6.2 blyk dit dat om totale koste te dek, die algemene handelaars in die drie aangeduide groepe minstens onderskeidelik 'n omset van R8 100, R11 850 en R27 416 moet hê. Die vraag ontstaan nou wat die invloed van byvoorbeeld 'n 25 persent-styging in omset bokant die bestaande gemiddelde omsette van R12 331, R23 432 en R47 919 op die winsmarge gaan wees (Tabel 6.3).

Aangesien die vaste koste reeds deur die gelykbrekkingsverkope gedek is, moet daar dus net gekyk word na die veranderlike koste of die bydraeverhouding.¹

Tabel 6.3

Invloed van 'n omsetstyging van
25 persent op wins

<u>Algemene handelaars</u>	<u>Omsetgroepe</u>		
	<u>R 0-14 999</u>	<u>R 15 000-29 999</u>	<u>R 30 000 —</u>
Omset	R12 331	R23 432	R47 919
Bydraeverhouding	0,19	0,18	0,15
Huidige wins	R 803	R 2 084	R 3 075
Addisionele wins	R 585	R 1 054	R 1 796
Persentasie styging in wins	73	51	58
 <u>Kleremakers</u>			
Omset	R 4 240		
Bydraeverhouding	0,34		
Huidige wins	R 732		
Addisionele wins	R 360		
Persentasie styging in wins	50		
 <u>Skoeisel</u>			
Omset	R 9 240		
Bydraeverhouding	0,25		
Huidige wins	R 810		
Addisionele wins	R 577		
Persentasie styging in wins	71		

Dit blyk uit tabel 6.3 dat veral algemene handelaars in die omsetgroep R0-14 999 redelik gevoelig is vir 'n styging in omset. Die gevoeligheid kan toegeskryf word aan die

$$1. \text{ Bydraeverhouding} = \frac{\text{omset} - \text{veranderlike koste}}{\text{omset}}$$

feit dat die omset en gelykbrekingspunt redelik na aan mekaar lê. Omdat 'n styging van 25 persent in omset tot 'n 73 persent-styging in wins sal lei, behoort daar dus intensief van die onderskeie bemarkingsmetodes gebruik gemaak te word, ten einde addisionele verkope te stimuleer. Dieselfde situasie, maar net in 'n mindere mate, doen hom ook by die ander twee omsetgroepe van algemene handelaars voor. Indien na die kleremakersen skoeiselondernemers gekyk word, sien 'n mens dieselfde tendensie as by die algemene handelaars. Die skoeiselondernemers veral behoort te poog om hulle omset te verhoog sodat die ondernemings se totale wins vergroot kan word. Soos daar egter vroeër aangetoon is, is die klere- en skoeiselondernemings se spesifieke probleem 'n gebrek aan 'n voldoende mark, met die gevolg dat dit te betwyfel is of die omsette sonder meer verhoog sal kan word, veral ook omdat hierdie ondernemings geweldig riskant is, en nie graag vir voorraad produseer nie.

Indien nou na die veiligheidsmarge van die onderskeie ondernemings gekyk word, word opgemerk dat die lae-omset-probleme ook hierdeur uitgewys word. Die veiligheidsmarge dui aan hoe ver verkope kan daal voordat daar 'n verlies deur die onderneming gemaak sal word (Tucker, 1965, p.51). Volgens tabel 6.2 is dit duidelik dat die algemene handelaars se omset onderskeidelik met 34, 49 en 43 persent kan daal. Veral die algemene handelaars in die R14 999 - 29 999 omsetgroep het 'n goeie veiligheidsmarge, wat dan ook 'n aanduiding is dat daar 'n redelike omset en effektiewe besetting van kapitaal is.

Die veiligheidsmarge van die kleremakers in die omsetgroep R0-14 999 toon 'n unieke situasie. Normaalweg dui so 'n hoë veiligheidsmarge op 'n baie goeie omset en benutting van kapitaal, maar by die kleremakers kan die hoë veiligheidsmarge toegeskryf word aan die lae vlak waarop gelykgebreek word, wat weer in hierdie geval beteken dat daar 'n lae vlak van kapitaalaanwending voorkom. Die feit dat daar slegs op bestelling geproduseer en meesal net met kontant gewerk word, maak so 'n hoë veiligheidsmarge moontlik.

Die veiligheidsmarge van die skoeiselondernemings dui op 'n redelik normale koers, en daarom word daar nie verder hierop uitgebrei nie.

Dit blyk dan uit hierdie bespreking dat, alhoewel die respondente geen besondere risiko dra nie, daar tog onderliggende gebreke is, soos 'n te lae omset. In sommige gevalle word ook van te veel kontant gebruik gemaak, wat op 'n te konserwatiewe beleid en gebreke in hulle finansiële bestuur dui.

6.4 Die bedryfshefboom

Die bedryfshefboom is die vastekostebestanddeel van totale koste wat lei tot 'n hefboomeffek in verkope en meebring dat vir 'n relatief klein verandering in verkope daar 'n groot verandering in gerealiseerde wins is. Hierdie hefboom kan egter ook 'n negatiewe invloed hê,

naamlik dat, indien daar 'n relatief klein daling in verkope is, dit tot 'n meer as proporsionele daling in wins lei.

'n Verdere kenmerk van die bedryfshefboom is: Hoe verder verkope van die gelykbrekingpunt verwyder is, hoe laer is die effek van die bedryfshefboom (Van Horne, 1975, p.699). Die rede hiervoor is dat die effek van vaste koste verminder namate verder van die gelykbreekpunt wegbeweeg word. Dit is dan ook hierin dat die waarde van die bedryfshefboom as winsbeplanningsinstrument lê; daar moet met ander woorde dus kennis geneem word van die effek van vaste koste op die verskillende moontlike omsette en, daarmee saam, op die winsveranderinge.

Tabel 6.4

Die gebruik van die bedryfshefboom deur die respondente

<u>Onderneming</u>	<u>Hefboom</u>	<u>Omsetgroepe</u>		
		<u>R 0-14 999</u>	<u>R 15 000-29 999</u>	<u>R 30 000 -</u>
Algemene handelaars	Bedryfshefboom	2,91	2,02	2,34
Klere	Bedryfshefboom	1,99		
Skoeisel	Bedryfshefboom	2,85		

Hieruit kan gesien word dat die algemene handelaars in die omsetgroep R0-14 999 in 'n redelik groot mate van

die bedryfshefboom gebruik maak, en hul verdienste sal teen 'n koers van 2,91 keer meer as die verkope styg.

Met betrekking tot die klere-ondernemings in die omsetgroep R0-14 999 sal die wins 1,99 keer vergroot vir 'n 100 persent meer omset in die verkope. Hierdie relatief lae hefboomeffek is natuurlik weer eens die gevolg van die feit dat die ondernemings redelik arbeidsintensief is en nie van baie vaste koste gebruik maak nie.

Die skoeiselondernemings maak weer in 'n groter mate gebruik van die bedryfshefboom, naamlik vir 'n 100 persent-styging in verkope sal daar 'n 285 persent-styging in wins wees, wat daarop dui dat daar in verhouding meer van vaste kapitaal as by die kleremakers en die algemene handelaars gebruik gemaak word.

In die lig van die aard van die besighede lyk hierdie benutting van die bedryfshefboom by die ondernemings redelik normaal, maar indien na die markpotensiaal en die bestaande omsette van die ondernemings gekyk word, ontstaan die vraag of die bestaande vastekostestruktuur nie alreeds te hoog is nie, en of daar wel van hierdie bedryfshefboom gebruik gemaak sal kan word.

6.5 Winsmarges

Winsmarges kan basies in twee groepe verdeel word, naamlik dié wat op die winsgewendheid van verkope en dié wat op die winsgewendheid van investering dui (Van Horne, 1975, p.665). Om egter insig in die werklike winsposisie

van die onderneming te kry, is dit nodig dat hierdie groepe in verband met mekaar gebring moet word. Soos daar aan die begin van hierdie hoofstuk aangedui is, is dit moontlik om 'n redelike wins op omset te toon, maar 'n baie swak wins op belegging, in welke geval dit raadsaam kan wees om maar eerder die bedryfstak te verlaat, die kapitaal uit die onderneming te onttrek en dit elders teen 'n hoër rente te gaan belê en self ook teen 'n vergoeding vir iemand te gaan werk. Met ander woorde, die winsmarges dui die bestuur se totale effektiwiteit in 'n onderneming aan.

6.5.1 Bruto winsmarge

Bruto wins is die verskil tussen die kosprys van verkoopte goedere en die netto verkope, en dit gee insig in die doeltreffendheid van die verkoops personeel, en die doeltreffendheid van inkope, die beheer oor die voorraad en die uitwerking van die prysbeleid (Kleu en Reynders, 1971, p.106). Dit is algemeen bekend dat veral die algemene handelaars assistente nie baie doeltreffend is nie en dat hulle benadering tot verkope veel te wense oorlaat. Sodra 'n klant in 'n winkel instap, word hy in baie gevalle deur die Swart handelaar as sy mindere beskou, met die gevolg dat die behandeling wat so 'n klant ontvang, baie keer veel te wense oorlaat.

'n Verdere beperkende faktor is die eie aard van die Swartman, naamlik, dat hy nie maklik haastig word nie. Indien hierby die gewoonte van die Swart verbruikers om 'n item te koop, te wag vir kleingeld en weer 'n item te koop, geneem word, is dit duidelik dat die verkoops-personeel nie baie produktief is nie en boonop ook nie juis verkope stimuleer nie.

Nieteenstaande hierdie situasie is die bruto winsmarge van die Swart algemene handelaars in die monster hoër as die 16,22 persent van hulle Blanke eweknieë (Churr, 1972, p.103).

Aangesien daar egter by die klere- en skoeiselondernemings as sodanig nie van verkooppersoneel gebruik gemaak word nie, omrede hulle nie graag vir voorraad produseer nie en dus nie die personeel benodig nie, gee die bruto winsmarge eerder 'n aanduiding van die direkte vervaardigingskoste en die prysbeleid van die ondernemings.

Indien nou in aanmerking geneem word dat die klere- en skoeiselondernemings meesal op bestelling produseer (die klereondernemings koop ook nie eens altyd self materiaal aan nie) is die verwagting dat daar 'n redelike hoë bruto winsmarge behoort te wees, en indien na tabel 6.5 gekyk word, is dit veral in vergelyking met die algemene handelaars inderdaad ook so, wat dus 'n aanduiding is dat nieteenstaande die oningeligtheid van die Swart entrepreneurs die bruto winsmarge tog goed lyk.

Tabel 6.5

Bruto winsmarge, netto winsmarge, eksploitasiekoëffisient
en ondernemingsrentabiliteit van die respondente

Onderneming	Aktiwiteit	Omsetgroepe		
		R 0-14 999 %	R 15 000-29 999 %	R 30 000 — %
Algemene handelaars	Bruto wins- marge	23	23	18
	Netto wins- marge	7	9	6
	Eksploitasie- koëffisient	90	88	92
	Ondernemings- rentabiliteit	9	13	14
Klereonder- nemings	Bruto wins- marge	25		
	Netto wins- marge	17		
	Eksploitasie- koëffisient	73		
	Ondernemings- rentabiliteit	17		
Skoeisel- ondernemings	Bruto wins- marge	20		
	Netto wins- marge	9		
	Eksploitasie- koëffisient	84		
	Ondernemings- rentabiliteit	16		

(Daar is by geeneen van hierdie berekeninge voorsiening gemaak vir 'n entrepreneursloon of onbetaalde familie wat in die ondernemings werksaam is nie.)

6.5.2 Netto winsmarge

Die netto winsmarge is 'n syfer wat veral vir die eienaars van besondere belang is, omdat dit die bedrag verteenwoordig wat beskikbaar is vir uitkering. Die waarde van hierdie marge lê nie net in die uitkeerbare bedrag nie,¹ maar in die kombinerings daarvan met die rentabiliteit van eie kapitaal, omdat sodoende 'n aanduiding verkry word of dit die moeite werd is om met besigheid aan te gaan of nie. Daardeur kan die beplanning van wins baie beter gedoen word.

Soos daar reeds vroeër aangetoon is, word meesal net met eie kapitaal gewerk; daarom sal die aanname dat ondernemings slegs met hul eie kapitaal werk vir berekeningsdoeleindes aangewend word. Dit beteken dus dat die netto winsmarge nou vergelyk moet word met die ondernemingsrentabiliteit,² wat dus hoofsaaklik die rentabiliteit van eie kapitaal verteenwoordig. Dit is uit tabel 6.5 volgens ondernemingsrentabiliteit duidelik dat nieteenstaande die probleme wat daar bestaan, dit tog lonend vir die entrepreneurs is om met hulle besighede voort te gaan. Daar moet egter in gedagte gehou word dat daar nie vir 'n entrepreneursloon voorsiening gemaak is nie, met die gevolg dat die aangetoonde persentasies heelwat laer sal wees indien dit wel in ag geneem sou word, en dit sal die besluit om in die bedryfstak te bly, beïnvloed. Soos daar reeds vroeër aangetoon is (tabel 6.3), is die algemene handelaars in die omsetgroep R0-14 999 baie gevoelig

$$1. \text{ Netto winsmarge} = \frac{\text{netto wins}}{\text{netto omset}} \times 100$$

$$2. \text{ Ondernemingsrentabiliteit} = \frac{\text{wins} + \text{rente}}{\text{totale kapitaal aangewend}} \times 100$$

vir 'n verandering in verkope. Dit is 'n aanduiding dat die bestaande kapitaal nog nie tot die optimum benut is nie. Gevolglik: Indien wins beplan word, word nie net na die ondernemingsrentabiliteit gekyk nie, maar ook na die invloed wat die bedryfshefboom op wins sal hê.

Indien die bruto- en netto winsmarges van die algemene handelaars met mekaar vergelyk word, is dit duidelik dat die omsetgroep R15 000 - 29 999 hulle koste heelwat beter beheer as die ander twee groepe, wat dan ook deur die ondernemingsrentabiliteit van 13 persent weerspieël word.

By die klere-ondernemings word gevind dat die bruto- en netto winsmarges baie na aan mekaar lê en ook redelik hoog is. Dit is so omdat meesal slegs met kontant gewerk word en daar in die meeste gevalle min of geen voorraad bestaan nie, en produksiekoste dus ook redelik laag is. Gevolglik is die nou gaping tussen bruto- en netto winsmarges nie noodwendig 'n aanduiding van goeie kostebeheer nie, maar eerder 'n aanduiding van die aard van die besigheid.

Die skoeiselondernemings se kostestruktuur verskil van die klere-ondernemings in die sin dat redelik duur apparaat gebruik word, maar tog is hulle ook arbeidsintensief, met die gevolg: Waar die bruto- en netto winsmarges van die skoeiselondernemings verder van mekaar verwyder is as by die klere-ondernemings, kan dit 'n aanduiding wees dat daar swakker kontrole oor koste is, soos deur die laer ondernemingsrentabiliteit in vergelyking met klere-ondernemings in tabel 6.5 aangetoon word. In die algemeen kan

egter gesê word dat die netto winsmarges van die respondente goed lyk of selfs redelik hoog is. Al is die entrepreneursloon nie in aanmerking geneem nie, gee dit tog 'n goeie aanduiding van die respondente se netto winsposisie.

6.5.3 Eksplorasiekoëffisient

Die eksplorasiekoëffisient toon aan welke gedeelte van elke randwaarde verkoop deur koste ingesluk word. Hierdeur kan dan vasgestel word hoe goed die ondernemings se kostebeheer is. Vir die entrepreneur is dit ook 'n maatstaf wat kan aantoon of koste in sy onderneming nie handuit ruk nie. Volgens tabel 6.5 kan in die eksplorasiekoëffisient duidelik gesien word watter deel van die respondente se verkope deur koste ingesluk word. Onder die algemene handelaars is die R15 000-29 999 groep beter daaraan toe, wat beteken dat hulle beter kontrole oor hulle koste uitoefen as die ander twee groepe.

Met betrekking tot die klere- en skoeiselondernemings kan uit tabel 6.5 waargeneem word dat die klere-ondernemings in vergelyking met die skoeiselondernemings 'n laer kostebestanddeel per rand verkoop het. Die verskynsel kan aan dieselfde faktore toegeskryf word as dié wat onder die netto winsmarge bespreek is. Dit is uit hierdie bespreking duidelik dat die entrepreneur kennis moet hê van die onderskeie marges om enigsins effektiewe winsbeplanning te kan doen.

6.6 Die rol van begrotings

In die finansiële sfeer is 'n begroting niks anders as die in geld uitgedrukte plan vir die aktiwiteite van 'n bepaalde toekomstige termyn nie (Poolman en Reynders, 1971, p.180). Volgens Van der Schroeff (1968, p.182) behoort begrotings die volgende funksies te inkorporeer: beleidsplan, beleidsoordrag, taakopdrag, koördinasie en beheermiddele.

Die begrip begroting op sigself is glad nie vreemd vir die Swart ondernemers nie, maar die wetenskaplike toepassing daarvan deur hulle bestaan glad nie. Duidelike bewyse hiervoor bestaan in die feit dat bykans geen rekords gehou word nie. Beplanning en dus begrotings word op fakture wat beskikbaar is en op persoonlike ondervinding van die verlede gebaseer. Hierdie benadering tot begrotings vind dan ook weerklank in die probleme met betrekking tot kapitaal- en voorraadtekorte van die ondernemings. So is daar byvoorbeeld gevind dat van die ondernemers nie oor voldoende voorraad beskik het nie, wat dan toegeskryf is aan onvoldoende kontant om voorraad mee aan te koop terwyl in sekere ander voorraadlyne daar weer 'n oormaat voorraad bestaan het, wat in baie gevalle ook erg verouderd was. Hierdie tendensies is ook deur Grobbelaar (1977, p.14) en Harper, (1975, p.370) gevind.

Dit is dus duidelik dat, terwyl begrotings en in besonder die jaarbegroting met sy onderafdelings soos verkoopsbegroting en kasbegroting as basis behoort te dien vir enige

onderneming se eksplorasieplan, dit nie by die respondente teenwoordig was nie, behalwe vir die enkeles wat deur die Lebowa-Ontwikkelingskorporasie gefinansier is.

Hieruit kan dus aangeneem word dat, indien die ondernemings wel die nodige beplanning en begroting sou maak, 'n groot deel van hulle probleme opgelos sal kan word, of minstens vroegtydig voorspel sou kon word.

6.7 Die rol van belastings

Aangesien die ondernemings op een na almal eenmansake was en dus persoonlike belasting (wat baie laag is) betaal, is besluit om belasting nie in detail te bestudeer nie.

Die situasie is egter tans met betrekking tot belasting dieselfde as in Suid-Afrika. Met ander woorde, die ondernemings moet verkoopbelasting betaal en is op dieselfde konsessies op bates geregtig.

Daar is egter tans onderhandelinge aan die gang wat kan lei tot addisionele aansporings en konsessies vir die ondernemings in Lebowa, maar omdat die belastingkoers reeds baie laag is, is dit te betwyfel of die konsessies veral vir die kleinman 'n baie groot aansporing sal kan wees.

In hierdie stadium het belasting egter 'n baie klein invloed op die winsposisie van die ondernemings, en dus word dit nie verder bespreek nie.

6.8 Wins en die kapitaalbehoefte

Soos daar reeds vroeër aangetoon is (Hoofstuk 5), is die finansieringsbronne van die Swart entrepreneurs redelik beperk, met die gevolg dat hulle in groot mate op hulle eie winsgewendheid vir die finansiering van hulle ondernemings aangewese is.

Dit volg dus direk hieruit dat, om in hierdie behoefte te voorsien, goeie beplanning en effektiewe begroting noodsaaklik is. Daar is egter ook reeds tot die gevolgtrekking gekom dat 'n gebrek aan goeie beplanning juis een van die grootste probleme van die Swart entrepreneur is. As gevolg van hierdie gebrek aan goeie beplanning rus daar 'n baie swaar finansieringslas op die Swart entrepreneur, wat die rede is waarom hulle ook beweer dat 'n gebrek aan kapitaal een van hulle grootste kwelpunte is.

Uit tabel 5.6 blyk dit dat, indien die bestaande stygende neiging in omset by algemene handelaars voortduur, daar 'n kapitaaltekort van R781 en R1 453 in die omsetgroete R0-14 999 en R15 000-29 999 onderskeidelik, sal wees. Dit sal deur vreemde kapitaalbronne aangevul moet word. Aangesien vreemde bronne beperk is, sou verwag word dat daar deur die terug-investeringsbeleid voorsiening voor gemaak sal word. Uit die gegewens van tabel 5.6 blyk dit egter dat die teruggeploegde wins min of meer konstant gebly het nieteenstaande die verhoogde vraag na kapitaal. Byvoorbeeld in die groep R0-14 999 is die kapitaalbehoefte R781 vir 1980 nadat teruggeïnvesterde wins vir 1979 in ag geneem is. Die teruginvestering van wins het egter in die tydperk ongeveer konstant gebly, naamlik R532 vir 1978 en R569 vir 1979.

Hieruit volg dus dat teruggeïvesteerte wins nie met die kapitaalbehoefte van die onderneming in verband gebring word nie. Dit is 'n baie gevaarlike praktyk wat die groei van die ondernemings kan beperk en selfs tot hulle insolvensie kan lei.

6.9 Samevatting

Alhoewel allerlei faktore die winsposisie van 'n onderneming kan beïnvloed, kan tog tereg beweer word dat die wins wat die onderneming gemaak het, die belangrikste aanwyser is of hy suksesvol is, al dan nie.

Indien na 'n suksesvolle onderneming gekyk word, ontstaan die vraag egter ook of die onderneming die volgende jaar nog suksesvol sal wees. Om 'n antwoord op hierdie vraag te kry, moet na die winsbeplanning van die onderneming gekyk word. Alhoewel hierdie ondersoek se respondente op die oog af redelik winsgewend was, en ook redelike kontrole oor hulle koste uitgeoefen het, kan daar nie met vertroue gesê word dat hulle die volgende jaar nog suksesvol sal wees nie.

Daar is dan ook gevind dat die respondente se winsbeplanning nie effektief is nie. Te veel besluite word op 'n lukraak wyse geneem, en alhoewel dit by die heel klein onderneming nie so groot invloed sal hê nie, behalwe dat groei beperk word, kan dit by 'n groot saak tot groot probleme en selfs insolvensie lei.

In die lig van die twyfel wat daar reeds bestaan oor die langtermynwingsgewendheid van die Swart ondernemings, behoort vasgestel te word hoe die bates waaroor die ondernemings beskik, bestuur word, om so 'n insig in die werklike finansiële posisie van die onderneming te verkry.

HOOFSTUK 7

DIE BESTUUR VAN VLOTTENDE BATES EN LASTE

7.1 Inleiding

Nadat 'n entrepreneur 'n winsdoelwit vir sy onderneming gestel het en beplan het wat sy omset moet wees om hierdie doelwit te bereik, is dit nodig om te bepaal hoe die bates en laste van die onderneming bestuur moet word sodat die onderneming nie onderweg na die winsdoelwit ondergaan nie.

In hierdie hoofstuk sal daar dan gekyk word na die ondernemings se bestuur van bedryfsbates en laste. Die bestuur van bedryfskapitaal sluit die hele administrasie van vlottende bates en vlottende laste in, en aangesien vlottende bates minstens die helfte van die belegging in totale bates verteenwoordig, is dit nie vreemd nie dat die bestuur die grootste deel van sy aandag hieraan wy nie (Weston en Brigham, 1977, p.124).

7.2 Die bestuur van kontant

Dit is logies dat 'n onderneming nie suksesvol kan wees sonder 'n konstante bron van kontant waarmee hy sy verpligtinge kan aflos nie. Indien 'n onderneming tot niet gaan, is 'n tekort aan kontant gewoonlik die een hoofrede (Simmonds, 1952, p.3).

Dit is egter belangrik om daarop te let dat die uiteinde-
like tekort aan kontant ook afkomstig kan wees van 'n
eertyds te groot kontantsaldo. Daarom word daar dan ook
gesê dat die bestuur van kontant aan die hand van die
likwiditeitsverantwoordelikheid en winsgewendheidsaktiwi-
teit gesien moet word. (Committee, 1972, p.211).

Tabel 7.1
Aspekte van kontantbestuur

Onderneming	Aktiwiteit	<u>Omsetgroepe</u>		
		0-14 999	15 000-29 999	30 000 —
Algemene handelaars	Eerste li- kwiditeit	2,24	2,05	1,42
	Tweede li- kwiditeit	0,67	0,61	0,37
	Kontant tot vlottende bates	0,13	0,32	0,17
	Kontant tot vlottende laste	0,30	0,65	0,24
Klere-onder- nemings	Eerste li- kwiditeit	1,17		
	Tweede li- kwiditeit	1,17		
	Kontant tot vlottende bates	0,45		
	Kontant tot vlottende laste	0,53		
Skoeisel- ondernemings	Eerste li- kwiditeit	1,12		
	Tweede li- kwiditeit	1,12		
	Kontant tot vlottende bates	0,78		
	Kontant tot vlottende laste	0,87		

Hierdie twee funksies is interafhanklik en dui in groot mate die limiet vir die korttermynbeslissings in 'n onderneming aan.

Normaalweg word kontant vir die transaksie-, voorsorg- en spekulasiemotief (Weston & Brigham, 1977, p.143) deur ondernemings gehou. Dit is van die uiterste belang dat 'n goeie balans tussen die drie motiewe gehandhaaf word. Wie te veel kontant hou, verbeur die vergoeding wat verdien kon geword het deur 'n deel elders te belê.

As hierdie aspekte vir die Blanke sake-ondernemer belangrik is, is dit vir die Swart ondernemer van nog groter belang, omdat sy kredietbronne as gevolg van sy sekuriteitsprobleem baie meer beperk is en hy dus elke geleentheid maksimaal moet benut.

7.2.1 Die hoeveelheid kontant gehou

Kontant het onbetwisbare voordele: kortings kan daarmee bekom word, en dit versterk die likwiditeit van die onderneming. Tog kan 'n oormaat kontant in 'n onderneming 'n aanduiding wees dat daar nie verdere investeringsgeleenthede in die onderneming bestaan nie, of dat die bestuur swak is of dat, soos in die geval van die Swart ondernemers, hulle noodgedwonge in groot mate op kontantbronne vir die normale handels-transaksies aangewese is.

Hieruit kan dus afgelei word dat die Swart ondernemer in die algemeen meer kontant moet hou as sy Blanke eweknie.

Hierdie vermoede word duidelik bevestig deur tabel 7.1 en Churr (1972, p.310) se bevindinge van algemene handelaars se kontant tot vlottende bates (6,77 persent) en kontant tot vlottende laste van (13,02 persent). Hiermee word egter nie te kenne gegee dat dit die enigste rede is vir die hoë volume kontant wat gehou word nie; oningeligtheid, swak koördinerings van kontantbronne en behoeftes, en swak bestuur oor die algemeen dra ook veel by. So is daar byvoorbeeld verskeie ondernemings wat bereid is om tot sekere perke krediet te verskaf, maar as gevolg van wanbetaling word hierdie bronne afgesny en die kliëntondernemings verplig om verder slegs vir kontant aan te koop.

Tabel 7.1 toon die belangrikheid van kontant vir die onderskeie ondernemings; veral in die klere- en skoeiselondernemings lyk die verhoudings abnormaal hoog. Hulle produseer egter by uitsondering vir voorraad, en vervaardiging berus op die basis dat die verbruiker self sy materiaal verskaf en boonop 'n deposito vir die voltooiing van die produk moet betaal, en as hierby nog die gepaardgaande geringe debiteure gevoeg word, is die hoë verhouding wel begryplik.

Hierdie beleid het die voordeel dat die ondernemers grootliks teen wanbetaling gedek is, maar die nadeel dat die ondernemingsrentabiliteit en veral die groei van die ondernemings beperk word.

7.2.2 Die likwiditeit van die ondernemings

Ondernemingslikwiditeit word gedefinieer as die vermoë om reëlmatig en tydig die nodige betalings en aflossings te kan

verrig (Van der Meulen, 1971, p.225). In hierdie ondersoek word twee likwiditeitsverhoudings bereken naamlik die eerste likwiditeitsverhouding ^{1.} en die tweede likwiditeitsverhouding ^{2.}

Oor die algemeen omvat die eerste likwiditeitsverhouding die mate waarin vlottende laste deur vlottende bates gedek word; die tweede likwiditeitsverhouding dui op die vermoë van die onderneming om sy vlottende laste te dek sonder om van voorraad gebruik te maak.

Volgens Churr (1972, p.301) is die eerste likwiditeitsverhouding vir Blanke algemene handelaars 1,92 terwyl die tweede likwiditeitsverhouding 0.65 is. Indien dit met die Swart algemene handelaars volgens tabel 7.1 vergelyk word, is dit duidelik dat veral die omsetgroepe R0-14 999 en R15 000-29 999 goed vergelyk en selfs op 'n meer konserwatiewe beleid kan dui. Hierdie syfers moet egter gesien word teen die agtergrond, dat die Swart ondernemings oor die algemeen 'n te hoë voorraad in verhouding tot omsetsnelheid het (tabel 7.2). Op grond hiervan is dit dus realisties om te verwag dat die Swart ondernemings 'n hoë eerste likwiditeitsverhouding behoort te hê. Indien egter na die gemiddelde eerste likwiditeit in Amerika gekyk word, naamlik 3:1 (Churr, 1972, p.302) blyk dit dat die Swart ondernemings se eerste likwiditeitsverhoudings swakker is as dié van die Amerikaners, maar tog beter as die van die Blankes in Suid-Afrika is.

$$1. \text{ Eerste likwiditeitsverhouding} = \frac{\text{vlottende bates}}{\text{vlottende laste}}$$

$$2. \text{ Tweede likwiditeitsverhouding} = \frac{\text{vlottende bates min voorraad}}{\text{vlottende laste}}$$

Indien na die tweede likwiditeitsverhouding van algemene handelaars in tabel 7.1 gekyk word en dit met die Blanke algemene handelaars se syfer van 0.65 vergelyk word, blyk dit dat die verhouding nie veel swakker as dié van die Blankes is nie, maar heelwat minder as die norm van 1:1. Hulle tweede likwiditeit is nie so gunstig nie, en verswak namate die omsetgroepe groter word.

Indien op die likwiditeit van die algemene handelaars volgens tabel 7.1 gelet word, is dit duidelik dat die omsetgroep R30 000 — op 'n baie gevaarlike likwiditeitsgrens beweeg, en alhoewel die omset van hierdie ondernemings goed is, dui die likwiditeitsverhoudings daarop dat hulle met "overtrading" besig is.

Met betrekking tot die klere- en skoeiselondernemings toon tabel 7.1 dat die eerste en tweedelikwiditeitsverhoudings dieselfde is naamlik 1,17. Dit is toe te skryf aan die feit dat daar omtrent nie voorraad bestaan nie; waar dit wel bestaan, is dit ignoreerbaar laag. Indien die normale norm van 1:1 as vereiste geneem word, is die ondernemings eintlik oorlikwied. Dit is egter 'n gemiddelde situasie omdat met modusse gewerk is. Daar is ook uitsonderings; veral een klere-onderneming se likwiede posisie is tans baie swak, grootliks as gevolg van 'n lening en hoë arbeidskoste.

Die kontantkontrolle is baie swak, meestal omdat die eienaar die beheer daarvan in die hande van winkelassistente laat. Dit is op sigself nie verkeerd nie; die eienaar is egter

selde self by die onderneming. Hierdie probleem het hom in 'n mindere mate by die klere- en skoeiselondernemings voorgedoen. Slegs by een van die klere-ondernemings is 'n tipe verkoopsbewys aangetref; geeneen van die ander ondernemings, afgesien van twee algemene handelaars wat 'n kasregister gehad het, het werklik kontrole oor kontant gehad nie.

Die meerderheid ondernemings maak van 'n geldlaai gebruik wat daaglik nagegaan word. Daar is dus glad geen verifikasie tussen werklike verkope en die bedrag in die geldlaai nie, wat tesame met die miskien onbetroubare winkelassistente 'n bron van groot verliese vir die ondernemings kan wees. Kontant beplanning is by die respondente ook baie vaag; geeneen van die ondernemers behalwe Lebowa-ontwikkelingskorporasie-leners het enige formele vorm van kontantbeplanning gedoen nie. Soos in ander gevalle word die behoefte volgens ondervinding bepaal en aangepas by tendensies wat vir ondernemers waarneembaar is.

Alhoewel kontant die slagaar van besigheid is, laat die bestuur daarvan deur die ondernemings veel te wense oor.

7.3 Voorraadbestuur

7.3.1 Die hoeveelheid, aard en redes vir die hou van voorraad

Die doel van voorraadbestuur is om die investering in voor-

raad so laag as moontlik te hou, maar tog ook voldoende voorraad te hê sodat die verlies om sonder voorraad te wees tot 'n minimum beperk sal word. Met ander woorde, die rentabiliteit en die likwiditeit van die onderneming behoort die basiese maatstaf te wees van die voorraad wat gehou moet word.

Aangesien daar reeds vasgestel is dat die klere- en skoelondernemings slegs by uitsondering voorraad hou, word hierdie twee ondernemings onder hierdie hoof uitgesluit en slegs met die responderende algemene handelaars gewerk.

Voorraad is die mins likwiede van alle vlottende bates, en foutiewe beslissings deur die bestuur met betrekking tot voorraad kan nie gou reggestel word nie (Churr, 1972, p.236), met die gevolg dat die rentabiliteit en die likwiditeit van die onderneming beïnvloed word.

Die voorraad van die algemene handelaar bestaan hoofsaaklik uit twee hoofkategorieë, naamlik stapelgoedere en klerasie met hulle verskillende komponente. Uit die aard van die groot verskeidenheid goedere wat aangehou word, kan reeds vermoed word dat die kontrole van voorraad 'n geweldige probleem is, veral in die lig van die ongeskooldheid van die ondernemers en die gebrek aan rekordhouding.

Soos daar reeds onder die likwiditeit van die ondernemings aangetoon is, is 'n oormaat voorraad 'n groot probleem vir die ondernemings. Hierdie feit word verder beklemtoon deur

die verhouding voorraad tot vlottende bates volgens tabel 7.2 en die bevinding van 0,66 van Churr (1972, p.239).

Tabel 7.2
Aspekte van voorraadbepaling

Onderneming	Aktiwiteit	<u>Omsetgroepe</u>		
		R0-14 999	R15 000-29 999	R 30 000 —
Algemene handelaars	Voorraad tot vlottende bates	0,70	0,70	0,74
	Omsetsnelheid van voorraad	2,87	4,27	5,25
	Voorraad tot verkope	0,35	0,23	0,19

Tans is die verhouding van voorraad tot vlottende bates hoër by Swart ondernemings as by die Blankes - 'n aanduiding van oorinvestering in voorraad.

Die hoë voorraad moet toegeskryf word aan die onvermoë van die Swart ondernemer om vraag vooruit te skat, wat verouderde voorraad tot gevolg het.

7.3.2 Toeslagbeplanning

'n Groot probleem wat by die ondernemings gevind is en reeds bespreek is, is dat hulle nie die verskil tussen die toeslag op omset en die toeslag op kosprys ken nie. As gevolg hiervan

word effektiewe toeslagbeplanning dus onmiddellik as 'n moontlikheid uitgeskakel.

Die beleid wat meestal gevolg word, is om die toeslagvoorskrifte van die verskaffers te volg, of 'n vaste persentasie by die kosprys van die items te voeg. Hoewel veral die eerste benadering nie noodwendig op slegte beleid dui nie, en buitendien soms as gevolg van kompetisie op die ondernemings afdwinging word, neem dit nie die koste, aard en die verwagte wins van die onderneming in ag nie. In die afwesigheid van gesofistikeerde toeslagtegnieke verseker hierdie metode minstens 'n wins op die belegging van die ondernemer soos deur die verskaffer bepaal is.

7.3.3 Die finansiële produktiwiteit van die ondernemings

Die primêre doelwit met voorraad is om dit so vinnig en winsgewend as moontlik te verkoop (Wingate en Friedlander, 1978, p.175). Dit is belangrik dat daar nie net na die omsetsnelheid gekyk moet word nie,¹ aangesien te lae pryse die omset kan verhoog sonder 'n dienooreenkomstige verhoging in wins. Indien die prysbeleid van die onderneming korrek is, beteken 'n hoër omsetsnelheid meer wins op 'n laer investering in voorraad.

Aangesien reeds in Hoofstuk 6 bevind is dat die onderskeie winsmarges redelik is, kan nou na die produktiwiteit van voor-

1. Omsetsnelheid = $\frac{\text{verkope}}{\text{gemiddelde voorraad}}$

raad gekyk word. Indien die drie groepe volgens tabel 7.2 vergelyk word, is dit duidelik dat daar 'n merkbare verbetering in produktiwiteit van die lae- na die hoë-omsetgroepe is. Hierdie aspek is reeds in die likwiditeit van die onderneming geïdentifiseer, en daar bestaan die vermoede op grond van die lae likwiditeit van die hoë omsetgroep en die hoë omsetverhouding dat, indien daar 'n skielike dalende verandering in die vraag kom, die ondernemings likwiditeitsprobleme kan ondervind.¹

In vergelyking met die omsetsnelheid van die Blanke ondernemings - 4,12 volgens Churr (1972,p.243) - presteer die omsetgroep R0-14 999 baie swak. Indien die lae tweedelikwiditeitsverhouding volgens tabel 7.1 hierby geneem word, is dit beslis 'n aanduiding van verouderde voorraad, wat dan ook werklik met die empiriese ondersoek so gevind is.

Die groepe R15 000-29 999 en R30 000 — maak egter goed gebruik van hulle kapitaal, en hulle ware-aanbieding skyn op grond van die omsetsnelheid ook beter as by die eerste groep van R0-14 999 te wees.

Die omsetgroep R15 000-29 999 toon veral 'n goeie korrelasie met die omsetsnelhede van die Blankes, en dit is ook interessant om daarop te let dat hulle die groep tussen die responderende algemene handelaars is wat die beste netto winsmarge van 9 persent het.

'n Verdere belangrike instrument wat aangewend kan word ter

1. Met vinnige omset word normaalweg van minder eie kapitaal gebruik gemaak en meer van krediet. Met 'n skielike daling in vraag kan die ondernemer dus met voorraad sit waarvoor hy nie betaal het nie, en wat nou ook nie verkoop nie. Gevolglik kan likwiditeitsprobleme ontstaan.

beplanning van die voorraad ten einde produktiwiteit te verhoog, is die voorraad-tot-verkope-verhouding. Die doel is om hierdie verhouding so klein as moontlik te kry, wat dan 'n aanduiding gee van die produktiwiteit van voorraad. Uit tabel 7.2 kan afgelei word dat die ondernemings in die omsetgroep R30 000 — die produktiefste met hulle voorraad is. Die nut van hierdie verhouding lê veral in die maandelikse beplanning van voorraad. Indien die verwagte omset vir 'n sekere maand byvoorbeeld R1 000 is en die voorraad-tot-omset-verhouding van soortgelyke ondernemings vir die betrokke maand 4 is, kan hieruit dan bepaal word wat die voorraadvlak vir die betrokke maand behoort te wees, $(\frac{x}{1\ 000}) = 4$ in hierdie geval dus R4 000¹. Wingate en Friedlander, 1978, p.178).

Die probleem van sommige respondente is dat, hoewel hulle wel een maal per jaar formele voorraadopnames doen en vir aankoopdoeleindes visuele opnames maak en selfs ook soms die vinnig bewegende lyne identifiseer, hul voorraadmengsel tog verkeerd is. Dit is reeds ook uitgewys deur die verouderde voorraad, swak tweedelikwiditeitsverhoudings en lae omsetsnelheid by die omsetgroep van R0-14 999. Hierdie probleem kan hoofsaaklik daaraan toegeskryf word dat:

- (a) daar nie goeie kontrole oor voorraad is nie;
- (b) voorraadrekords op sigself nie bestaan nie, met die gevolg dat, waar voorraad wel geneem word, die aangeduide syfer eintlik redelik arbitrêr is;

1. Die voorraad hier ter sprake sluit die totale voorraad in, dus nie voorraad wat dadelik in totaal verkoop word nie, maar die minimum wat aangehou moet word om die hipotetiese verkope van R1 000 te realiseer.

- (c) ondernemers se verkope nie beplan word nie, en aankope dus ook nie beplan kan word nie.

Die gevolg is dat, alhoewel vinnige lyne geïdentifiseer is en voorraad geneem word, die ondernemers veral in die omsetgroep R0-14 999 nie werklik kennis van die produktiwiteit van hulle investering in voorraad dra nie.

7.3.4 Die rol van uitverkopings en diskonto's in ondernemings

Uitverkopings en prysvermindering is aspekte wat by die Swart handelaar nog nie veel inslag gevind het nie.

Geeneen van die ondernemings het al ooit 'n werklike uitverkoop gehou nie. Terwyl almal in die een of ander stadium wel pryse verlaag het, het geeneen van die ondernemings hierdie prysverlagings geadverteer nie. Gevolglik kan verwag word dat die effek op die omset daarvan baie beperk was.

Die hoofredes waarom ondernemers wel pryse verlaag het, is onder andere: as 'n guns vir iemand; omdat voorraad verouderd was; omdat mededingers hul pryse verlaag het; en omdat die pryse eers te hoog vasgestel is. Die algemene neiging was egter om eerder nie pryse te verlaag nie, omdat dit 'n verlies op die item sou beteken. Wolmarans (1968, p.114) het in sy ondersoek van die Swart onderneming dieselfde tendensies waargeneem en gevind dat 70,7 persent van die handelaars nie hulle pryse wou verlaag nie, omdat hulle bang was hulle omset sou daal of dat hulle klandisie sou verloor. Die verlies aan

klandisie hang daarmee saam dat die prys en kwaliteit van 'n produk oorspronklik deur die Swart verbruiker direk aan mekaar gekoppel is. In onderhoude met verbruikers is gevind dat dit veral vir die middelklasverbruiker 'n statussimbool is om by die gesofistikeerde Blanke onderneming te koop maar dat hulle die prys van 'n item en sy kwaliteit nie meer so nou aan mekaar koppel nie, met die gevolg dat, tensy sommige Swart verbruikers 'n item goedkoper by 'n Swart onderneming kan koop, hulle verkies om dit in die Blanke gebiede te koop.

Indien die Swart ondernemers nie 'n verdere dreinerings van koopkrag wil ondervind nie, sal hulle beslis meer aandag aan prysverlaging en uitverkopings moet bestee, al is dit net om van verouderde voorraad ontslae te raak.

7.4 Debiteurbestuur

Die hoofsaaklike rede vir die hou van debiteure is om 'n bron van inkomste te bekom wat andersins vir die onderneming verlore sou wees. Die onderneming wat krediet verskaf, behoort egter te kyk na die marginale koste van krediet en die marginale invloed van kredietverskaffing op wins, voordat krediet toegestaan word. Sodoende word minstens verseker dat kredietverlening op 'n winsgewende basis gedoen word.

Verder is dit noodsaaklik dat na die termyn van kredietverskaffing en die termyn van kredietverkryging gekyk moet word; immers, indien die termyn van kredietverkryging korter is as die termyn waarvoor krediet gegee word, beteken dit dat op die onderneming se kontant ingeteer word, wat tot ernstige likwiditeitsprobleme vir hom kan lei.

Om die onderneming se kontinuïteit te verseker, is 'n rasionele beplande debiteurbeleid beslis noodsaaklik.

Tabel 7.3
Aspekte van debiteurbestuur

Onderneming	Aktiwiteit	<u>Omsetgroepe</u>			
		R 0-14 999	R15 000-29 999	R 30 000 —	
Algemene handelaars	Debiteure tot totale bates	0,01	0,005	0,03	
	Debiteure tot vlottende bates	0,01	0,009	0,04	
	Verkope tot debiteure	205,5	325,4	87,28	
	Debiteure tot verkope	0,005	0,003	0,01	
	Klere-ondernemings	Debiteure tot totale bates	* 0,06		
		Debiteure tot vlottende bates	0,55		
Verkope tot debiteure		17,97			
Debiteure tot verkope		0,06			
Skoeiselonderne- mings		Debiteure tot totale bates	* 0,04		
		Debiteure tot vlottende bates	0,22		
	Verkope tot debiteure	46,20			
	Debiteure tot verkope	0,02			

* Debiteure is hier meestal die bedrag wat die klant na betaling van 'n deposito nog aan die vervaardiger verskuldig is.

7.4.1 Krediet verskaf en die termyn van verskaffing

Alhoewel al die respondente blykens tabel 7.3 van kredietverskaffing gebruik maak, kan ook afgelei word dat dit slegs op 'n beperkte skaal toegestaan word.

In die geval van die klere- en die skoeiselondernemings lyk die toegestane krediet redelik hoog. Die krediet wat hier ter sprake is, is egter eerder 'n kombinasie van afnemerskrediet en gewone debiteure, omdat die klant meestal self die materiaal vir vervaardiging verskaf en dan boonop 'n deposito moet betaal vir die voltooiing van die item. Hieruit volg dat die klant deels vooruitbetaal, maar dat die ondernemer tog die onbetaalde deel as gewone debiteurkrediet aan die klant beskikbaar stel.

Die lae kredietverskaffing kan in die algemeen daaraan toegeskryf word dat die ondernemers as gevolg van die groot risiko van slegte skulde verkies om slegs teen kontant te verkoop.

Waar krediet egter wel verskaf word, geskied dit meesal aan gereelde klante wat hulself as goeie betalers bewys het. Volgens Wolmarans (1968, p.124) moes debiteure getroude mense met huise wees, mense met goeie verwysings, 'n gereelde inkomste hê, 'n gereelde kliënt van die besigheid wees en verantwoordelik wees, voordat krediet aan hulle toegestaan sou word.

Die krediettermyn aan klante van die responderende algemene handelaars was 30 dae, maar daar is nie altyd streng daarby gehou nie.

By die skoeisel- en die klere-ondernemings het die termyn egter afgehang van die voltooiing van die item wat vervaardig moes word, en alhoewel betaling gewoonlik by voltooiing moes geskied, is daar soms ook nog 'n verdere 30 dae krediet aan die klante toegestaan, afhangende van die waarde van die item. Aangesien die krediet wat aan die ondernemings verskaf word, ook wissel van 30 dae tot 60 dae, pas die termyne bymekaar aan en word daar nie as gevolg van debiteure op kontant ingeteer nie. In die geval van die algemene handelaars bestaan daar nie uitgestippelde debiteurbepanning nie. Indien in ag geneem word dat krediet ook eerder by uitsondering toegestaan word, kan hierdie situasie wel verstaan word.

7.4.2 Omvang van krediet wat verskaf word

Die omvang van die krediet wat verskaf word, is by die algemene handelaars direk gekoppel aan die onderneming se bereidwilligheid om die risiko te aanvaar ter wille van die groter omset wat hierdeur gerealiseer kan word. Volgens die verhouding debiteure tot verkope in tabel 7.3 word by die omsetgroep R0-14 999 bykans geen kredietverskaffing gedoen nie, maar hierdie posisie styg geleidelik tot by die omsetgroep R30 000 - waar debiteure 0,01 van verkope uitmaak.

Hoe hoër die omset van die ondernemings is, hoe meer bereidwillig is hulle blykbaar om krediet te verskaf. Hierdie neiging kan die verkope, slegte skulde, rentabiliteit en die likwiditeit van die ondernemings beïnvloed, maar uit die verhouding van verkope tot debiteure in tabel 7.3 is dit duidelik dat die lae omvang van debiteure selfs met betrekking tot die hoë-omsetgroep by die algemene handelaars 'n diepte-analise van ignoreerbare belang maak.

Met betrekking tot die omvang van die debiteure van klere-makers en skoeiselondernemings is dit volgens die verhouding debiteure tot omset in tabel 7.3 duidelik dat die klere-ondernemings in verhouding meer krediet verleen as die skoeiselondernemings, en dat die verhouding van die debiteure tot die totale bates by die klere-ondernemings byna dubbel so groot is as by die skoeiselondernemings. Hierdie tendensie kan hoofsaaklik toegeskryf word aan die hoër eenheidswaarde van die items by die klere-ondernemings. Soos daar egter reeds aangetoon is onder 7.4.1, is hierdie krediet van beide die klere- en skoeiselondernemings baie min riskant en ook eiesoortig.

'n Vergelyking van die bevindinge van Churr (1972, p.272) met betrekking tot Blanke algemene handelaars se verhouding debiteure tot verkope van 0,822 met dieselfde verhoudings in tabel 7.3 toon duidelik dat die Swart ondernemers in vergelyking met die Blankes baie min van kredietverskaffing gebruik maak. In die lig van die feit dat kapitaal relatief skaars is en die verskaffing van krediet eintlik 'n verdere

alhoewel tydelike, onttrekking van kapitaal vir die Swart ondernemer is, is dit verstaanbaar dat veral die Swart algemene handelaars nie geneig is om krediet te verskaf nie.

7.5 Samevatting

In hierdie hoofstuk is hoofsaaklik kennis geneem van die bestuur van vlottende bates en laste van die respondente, en alhoewel die lewensaar van 'n besigheid juis hier klop, is ondervind dat die respondente oor die algemeen nie baie goeie bestuur aan die dag lê nie. Die grootste probleem is onvermoë om te beplan voordat 'n besluit geneem word, en daarmee saam 'n gebrek aan feitlike gegewens oor en insig in die werklike posisie in die onderneming.

Die kredietbeleid van die respondente is egter sodanig dat dit hulle beskerm teen slegte skulde en word as 'n positiewe aspek met betrekking tot die bestuur van die vlottende bates en laste gesien.

HOOFSTUK 8

DIE BESTUUR VAN VASTE BATES

8.1 Inleiding

Nadat kennis geneem is van aspekte rakende die finansiële bestuur van vlottende bates en laste, word vervolgens ingegaan op die finansiële bestuur van vaste bates, dit wil sê die kapitaal in dié bates wat aktief meewerk in die voortbrenging van goedere en dienste en dus oor die algemeen nie in die produksieproses opverbruik word nie (Poolman en Reyn- ders, 1971, p.46).

By die algemene handelaars is die verband tussen omset en vaste bates nie so belangrik as by produksie-ondernemings waar die vaste bates fisies tot die vervaardiging van 'n produk bydra nie. Tog bly dit baie belangrik, omdat kapi- taal wat elders meer produktief aangewend kon gewees het, in vaste bates opgesluit word.

Investering in vaste bates het dus 'n direkte invloed op die rentabiliteit, likwiditeit en solvabiliteit van 'n onderneming en kan die kontinuïteit van die onderneming beïnvloed. Besluite wat met betrekking tot vaste bates ge- neem word, mag gevolglik nie intuïtief of lukraak wees nie, maar moet op 'n wetenskaplike waardebeplanning van al die relevante en veranderlike faktore berus (Scheurkogel, 1971, p.262).

8.2 Aard en omvang van kapitaalgoedere

Die aard en omvang van kapitaalgoedere moet by die onderneming aanpas, omdat dit die effektiwiteit van die saak grootliks beïnvloed.

By algemene handelaars bestaan vaste bates hoofsaaklik uit: toonbanke, rakke, geboue, skale, afleweringvoertuie en diverse benodigdhede. Die tipiese vaste bates van die klere-ondernemings bestaan uit naaimasjiene, werktafels, toonbanke, rakke, afleweringvoertuie en diverse apparaat. Skoieselondernemings het hoofsaaklik werktafels, poleermasjiene, leeste, spesiale krammasjiene, afleweringvoertuie en diverse apparaat as vaste bates.

Die feit dat al die ondernemers oor afleweringvoertuie beskik, is veral kommerwekkend. Swart entrepreneurs probeer so gou moontlik 'n eie afleweringvoertuig bekom. Hul reken dat dit hul vervoerkoste sal besnoei; boonop is dit 'n statussimbool en 'n ryding vir alledaagse gebruik.

Indien die aankoopprys, waardevermindering plus onderhoudskoste van so 'n voertuig in ag geneem word, is 'n eie voertuig beslis nie voordeliger as aflewering op bestelling nie. Daarteenoor is die voorraadkontrolle in die ondernemings nie baie goed nie en geskied aflewering ook nie altyd stiptelik nie, sodat daar tog 'n mate van meriete in die Swart entrepreneurs se standpunt is. Die grootste probleem is dat die afleweringvoertuig die entrepreneur baie dikwels van sy onderneming wegneem; die

beheer word oorgelaat aan assistente wat nie altyd betroubaar is nie, met die gevolg dat groot druk op die entrepreneurs se bestuursvermoë geplaas word om die ondernemings solvent te hou.

Soos reeds in Hoofstuk 5 gemeld is, laat die bestuur van vaste bates veel te wense oor, omdat byvoorbeeld waardevermindering net in sekere beperkte gevalle afgeskryf word en daar dus nie vir die vervanging van bates voorsiening gemaak word nie. Gevolglik sal beleidsbeslissing deur die Swart respondente met betrekking tot vaste bates ook nie rasioneel geneem kan word nie.

'n Verdere teenfaktor is die swak onderhoud van vaste bates. In teenstelling met die algemene opvatting onder sakelui dat die Swart verbruiker verkies om in 'n ietwat deurmekaar en minder netjiese onderneming te koop, is daar by wyse van onderhoude vasgestel dat veral die middelklas- Swart verbruiker verkies om in 'n netjiese en goedversorgde onderneming aankope te doen. Die ondernemings wat nie bereid is om aan instandhouding te spandeer nie, verbeur eintlik 'n potensiële markaandeel en dienooreenkomstige geleentheidswins. 'n Verdere uitvloeisel van swak en ongereelde onderhoud is dat reparasies in 'n stadium tog onontwykbaar word en dat so 'n skielike groot koste dan die onderneming ernstig kan knou.

Tabel 8.1

Verhoudings wat betrekking het op vaste bates

Onderneming	Aktiwiteit	<u>Omsetgroepe</u>		
		R0-14 999	R15 000-29 999	R 30 000 —
Algemene handelaars	Vaste bates tot totale bates	0,29	0,51	0,43
	Vaste bates tot omset	0,21	0,34	0,19
	Omset tot vaste bates	4,82	2,93	5,14
	* Ondernemingsrentabiliteit	0,09	0,13	0,14
Klere-ondernemings	Vaste bates tot totale bates	0,90		
	Vaste bates tot omset	0,81		
	Omset tot vaste bates	1,23		
	* Ondernemingsrentabiliteit	0,17		
Skoeisel-ondernemings	Vaste bates tot totale bates	0,82		
	Vaste bates tot omset	0,43		
	Omset tot vaste bates	2,31		
	* Ondernemingsrentabiliteit	0,16		

* (Geen voorsiening is gemaak vir 'n entrepreneursloon nie)

Aangesien daar nie industriële norme vir die omvang van vaste bates vir die Swart ondernemings bestaan nie, sal daar gepoog word om deur vergelyking enkele belangrike aspekte uit te wys. Uit tabel 8.1 is dit duidelik dat die algemene handelaars die minste vaste kapitaal tot totale kapitaal het; daarna volg die skoeiselondernemings, en laastens die klere-ondernemings. Uit tabel 8.1 kan ook afgelei word dat die verhouding van vaste bates tot totale bates by die algemene handelaars by 'n omset van R15 000-29 999 styg en by die omsetgroep R30 000 — daal. Dit kan daarop dui dat die groep R0-14 999 onvoldoende vaste bates het, dat die groep R15 000-29 999 in vergelyking met ondernemingsrentabiliteit oorgekapitaliseer is, en dat die groep R30 000 — die beste van vaste bates gebruik maak. Dit is egter ook so dat die vaste bates van algemene handelaars vir 'n redelike kapasiteit vas bly. Dit wek die vermoede dat die groep R15 000-29 999, veral in die lig van die ondernemingsrentabiliteit wat goed vergelyk met die groep R30 000 -, weldra hierdie hoë verhouding met 'n verbeterde omset sal kan elimineer.

8.3 Rentabiliteitsoorwegings

Die rentabiliteit van 'n onderneming hang ten nouste saam met die ordening, aard en omvang van sy vaste bates. In 'n vervaardigingsonderneming is vaste bates verantwoordelik vir die fisiese voortbrenging van produkte, en in die geval van die algemene handelaars hang vaste bates ten nouste met die ondernemingsbeeld saam. Wat Marx (1972, p.172) van Blanke ondernemings sê, som die probleem van die Swart algemene handelaars

ook goed op: "... die buitevoorkoms en binne-uitleg van die meeste winkels is in baie opsigte onbeplan en aan die toeval oorgelaat Enkele uitsonderings in hierdie verband bestaan egter 'n Omvattende ondersoek met aanbevelings na die fisieke buitevoorkoms en die binne-uitleg behoort veel tot die verbetering van die winsgewendheid en veral die mededingende posisie van die algemene kleinhandelaars op die platteland by te dra".

Daar is ook by die Swart handelaars gevind dat die uitleg en die aard van hulle ondernemings nie daarop gemik is om omset en dus rentabiliteit te verhoog nie. In etlike gevalle word sekere items onder die houttoonbank gehou; verbruikers moet òf weet dat die item aangehou word òf spesifiek daarvoor navraag doen. Die moontlikheid van impulsaankope word dus grootliks geïgnoreer, wat nie die geval sou wees indien daar van 'n glastoonbank gebruik gemaak is, en ware beter uitgestal sou word nie.

Die bewering kan dus oor die algemeen gemaak word dat, hoewel die vaste bates van die algemene handelaars funksioneel is, daar beslis ruimte vir meer doelmatige vaste bates is.

Ten opsigte van kleremakers en skoeiselondernemings is reeds vroeër gemeld dat hulle 'n krimpemde mark het; die vermoede bestaan reeds dat vaste bates nie optimaal benut kan word nie. In die empiriese ondersoek is dan ook vasgestel dat die meeste ondernemings met onderkapasiteitsbesetting van hulle masjinerie sit. Hierdie lae besetting kan toegeskryf word aan die feit dat beplanning vir vaste bates op 'n lukraak basis geskied,

omdat daar meestal nie vir voorraad geproduseer word nie en omdat die mark vir hierdie tipe ondernemings besig is om te krimp.

In tabel 8.1 val die groot persentasie vaste tot totale bates by die klere- en skoeiselondernemings op. Dit is 'n aanduiding van hoe dringend belangrik dit is dat vaste bates in hierdie ondernemings goed bestuur moet word. Hoewel dit op hierdie stadium nie so duidelik uitgewys kan word nie, is die verwagting dat die skoeisel- en klere-ondernemings se ondernemingsrentabiliteit gaan afneem, omdat kompetisie al sterker word en omdat vaste bates nie tot die optimum benut word nie. Indien ondernemers hierdie verwagte tendensie wil teenwerk, sal hulle beslis meer aandag aan die vermindering, aanvulling en besetting van hulle vaste bates moet gee.

Volgens tabel 8.1 maak die algemene handelaars in die omsetgroep R30 000 — die beste gebruik van hulle vaste bates. Dit word weerspieël deur die hoë omsetsnelheid van vaste bates.

Dit is egter nie voldoende om net na die omsetsnelheid van vaste bates te kyk nie; die rentabiliteit van die onderneming daarmee saam is 'n beter indikator van die benutting van vaste bates. Volgens tabel 8.1 het die algemene handelaars in die omsetgroep R0-14 999 'n redelik hoë verhouding van omset tot vaste bates, maar 'n lae rentabiliteit, wat 'n aanduiding van te lae vaste bates kan wees. In die groep R15 000-29 999 is die verhouding van omset tot vaste bates redelik laag,

terwyl die ondernemingsrentabiliteit weer redelik hoog is. Dit kan 'n aanduiding wees dat die ondernemingsoptimum nog nie bereik is nie en dat bestaande vaste bates nog nie ten volle benut word nie. In die groep R30 000 — word die vaste bates met betrekking tot omsetsnelheid en ondernemingsrentabiliteit die beste benut.

In tabel 8.1 kan duidelik gesien word dat die klere-ondernemings se vaste bates 'n baie groter deel van totale bates uitmaak as dié van skoeiselondernemings. Skoeiselondernemings het egter weer 'n beter benutting van vaste bates, soos deur die omset tot vaste bates aangetoon word. Hoewel die klere-ondernemings se ondernemingsrentabiliteit dié van skoeiselondernemings oortref, kan die klere-ondernemings - in die lig van die feit dat beide die klere- en skoeiselondernemings tog arbeidsintensief is, maar die vaste bates van die klere-ondernemings tog veel hoër as dié van die skoeiselondernemings is - moontlik oorgekapitaliseer wees. Indien so 'n hoë hoeveelheid kapitaal in vaste bates opgesluit word, beteken dit dat dit van benutting elders weerhou word en dus die ondernemingsrentabiliteit strem.

8.4 Kapitaalinvestering

Swart entrepreneurs moet dus besluit hoeveel en watter tipe vaste bates daar moet wees. Hoewel daar geen spesifieke antwoord op hierdie vraag is nie, behoort die riglyn dat vaste bates so laag as moontlik gehou moet word (Foulke, 1968, p.294), gevolg te word.

Die investeringsmoontlikheid waarvan hier melding gemaak word, is gebaseer op die rentabiliteit, likwiditeit en solvabiliteitsoorwegings van die onderneming wat die grense vir investering aandui.

Aangesien die ondernemings meestal nie waardevermindering afskryf nie en geeneen langtermynkapitaalbeplanning doen nie, kan afgelei word dat die respondente die investeringsbesluit impulsief neem. Dit word ook weerspieël deur die feit dat, hoewel al die respondente kennis dra van rente, geeneen ooit die tydwaarde van geld of selfs die periode waarbinne die projek homself behoort terug te betaal, in hulle investeringsbesluite in ag neem nie.

Hierdie gebrek aan behoorlike beplanning kan as een van die hooforsake vir die onderbesetting van vaste bates beskou word. Die behoefte aan finansiële huur word ook hierdeur beklemtoon; die mate van kapitaalvaslegging sou op dié wyse baie verlig word. Die bates sou steeds bekom kon word, en wanneer daar sekerheid oor die werklike markpotensiaal bestaan, kan tot die permanente aankoop van vaste bates oorgegaan word. Sodoende kan die druk van langtermynbeplanning ook in groot mate vir die respondente ligter gemaak word.

8.5 Samevatting

In hierdie hoofstuk is aangedui dat die vaste bates van 'n onderneming 'n baie belangrike rol in sy voortbestaan kan speel en dat die bestuur daarvan die ondernemingsrentabiliteit regstreeks beïnvloed.

Daar is egter vasgestel dat sekere aspekte met betrekking tot die vaste bates van die respondente baie meer aandag behoort te geniet, veral indien die ondernemings van groei en voortbestaan verseker wil wees.

Dit is egter ook so dat verskillende interafhanklike sub sisteme saam die onderneming uitmaak. Daarom is dit nodig dat hierdie geheel ook beskou moet word, voordat 'n beslissing oor die finansiële bestuur van 'n onderneming gevel kan word.

HOOFSTUK 9

FINANSIËLE BESTUUR EN DIE FINANSIERINGSTRUKTUUR VAN RESPONDENTE SE ONDERNEMINGS

9.1 Inleiding

Nadat daar in die vorige twee hoofstukke na die finansiële bestuur van vlottende bates en vaste bates gekyk is, is dit sinvol om vervolgens die finansieringstruktuur van die respondente te beskou. Die finansieringstruktuur van 'n onderneming word algemeen beskou as die geheel van die samestelling van die kapitaal wat in die bates beliggaam is. Die vraag is dus: "Met welke kapitaalsoorte en- vorme en met welke finansieringsmetodes behoort die onderneming op die duur in sy kapitaalbehoefte te voorsien met die oog op die maksimalisering van die rentabiliteit van die beherende kapitaal oor die lang termyn, maar met behoud van insonderheid die likwiditeit en die solvabiliteit en in die lig van die sosiale, politieke, en ekonomiese toestand in die bepaalde land?" (Reynders, 1971, p.295).

9.2 Die finansieringstruktuur

Die optimale finansieringstruktuur is daardie kombinasie van eie kapitaal en skuld wat oor die lang termyn die rentabiliteit van eie kapitaal sal maksimaliseer sonder om die onderneming se kontinuïteit in gevaar te stel.

Die onderneming se kapitaalbehoefte bestaan uit 'n duursame behoefte, dit wil sê, daardie deel van die totale kapitaal wat die onderneming, uitgaande van 'n bepaalde produksiekapasiteit, voortdurend nodig het om sonder belemmering lonend werkzaam te wees, en 'n wisselende behoefte wat weer daardie deel van totale kapitaal is wat skommel bo die duursame kapitaal (Poolman en Reynders, 1971, p.47).

Die vraag ontstaan dus: Uitgaande van die optimale finansieringsstruktuur, hoe moet daar in hierdie kapitaalbehoefte van die ondernemings voorsien word, dit wil sê moet van lang- of korttermynkapitaal gebruik gemaak word? Oor die algemeen geld die reël dat die duursame kapitaalbehoefte beter met langtermynkapitaal gefinansier word, omdat daar dan nie die risiko bestaan dat kortlopende lenings nie hernubaar sal wees nie. Uit tabel 9.1 blyk duidelik dat die kapitaal van die respondente hoofsaaklik van 'n korttermynvorm is, wat op 'n baie gevaarlike situasie kan dui, veral omdat die beskikbare korttermynbronne ook nog baie wisselvallig is.

Afgesien van enkele uitsonderings soos lenings van die Lebowa-ontwikkelingskorporasie is langtermynlenings, soos reeds aange-
toon, feitlik onbekombaar vir die ondernemings. Die feit dat langtermynkapitaal nie gebruik word nie, kan dus nie geheel en al aan swak bestuur deur die respondente toegeskryf word nie.

Die wisselende kapitaalbehoefte moet in die reël weer met korttermynkrediet gefinansier word, omdat dit slegs vir kort

tydperke nodig is; indien van langtermynfinansiering gebruik gemaak sou word, sou die kapitaal as gevolg van die wisselende behoefte by tye leeg lê, wat die ondernemingsrentabiliteit negatief sal beïnvloed. Soos daar reeds aangetoon is, maak respondente meestal van kortkrediet gebruik, met die gevolg dat die wisselende behoefte ook hierdeur gefinansier word. Die kortkrediet waarvan hier sprake is, is in die algemeen nie bankkrediet nie, maar wel die een of ander soort leweransierskrediet.

Oor die algemeen is die respondente as gevolg van omstandighede dus nie in staat om die optimale finansieringstruktuur te bereik nie, maar hulle kan binne die eie aard van hulle ondernemings tog 'n finansieringstruktuur opbou wat 'n lewensvatbare uitset sal lewer.

Tabel 9.1

Tipiese finansieringstruktuur van respondente *
(uitgedruk in rand en as persentasie van totale bates)

Onderneming	Element	Omsetgroepe					
		0-14 999		15 000-29 999		30 000 —	
		R	%	R	%	R	%
Algemene handelaars	Vaste bates	2 560	29	8 002	51	9 323	43
	Vlottende bates	6 139	71	7 772	49	12 318	57
	Totale bates	8 699	100	15 774	100	21 641	100
	Vlottende laste	2 745	32	3 787	24	8 662	40
	Eienaarsbelang	5 954	68	11 987	76	12 979	60
	Totale finansiering	8 699	100	15 774	100	21 640	100
Klere	Vaste bates	3 820	90				
	Vlottende bates	433	10				
	Totale bates	4 253	100				
	Vlottende laste	370	9				
	Eienaarsbelang	3 883	91				
	Totale finansiering	4 253	100				
Skoeisel	Vaste bates	4 000	82				
	Vlottende bates	906	18				
	Totale bates	4 906	100				
	Eienaarsbelang	4 095	83				
	Totale finansiering	4 906	100				

* Lebowa-ontwikkelingskorporasieleners word in die ondersoek as uitsonderings beskou en is hier geïgnoreer.

By gebrek aan vergelykbare tendensies sal daar slegs op enkele belangrike kenmerke gewys word. Tabel 9.1 toon dat die eienaarsbelang deurgaans hoër as 50 persent is, terwyl die eienaarsbelang tot totale bates by die Blanke algemene handelaars weer deurgaans laer as 50 persent is. Die Swart ondernemings se vlottende bates tot totale bates lê tussen 49 tot 71 persent, terwyl die verhouding by Blanke ondernemings 91 persent is. Die vlottende laste tot totale bates van die Swart ondernemings lê tussen 24 tot 40 persent, terwyl die verhouding by die Blanke ondernemings 48 persent beloop (Churr, 1970, p.334). Hieruit is dit duidelik dat die Swart ondernemer 'n eie finansieringstruktuur openbaar, wat in vergelyking met die Blankes hoofsaaklik aan beperkinge soos minder kapitaalbronne, ander tipe verbruikers, swakker finansiële bestuur en ander diverse oorsake, toegeskryf kan word.

Volgens Weston en Brigham (1977, p.422) word die finansieringstruktuur van 'n onderneming deur die volgende ses faktore beïnvloed:

- (a) Die groeikoers van verkope. In die geval van die respondente vloei 'n groot deel van hulle markte tans na die omliggende Blanke gebiede, met die gevolg dat geen noemenswaardige groei in verkope voorsienbaar is nie. Ondernemers sal dus voortgaan om hoofsaaklik van korttermynkrediet en eie kapitaal gebruik te maak, omdat ander bronne redelik ontoeganklik sal bly.

- (b) Die stabiliteit van verkope. Alhoewel die respondente redelik konstante verkope het, is hierdie verkope so laag dat dit nieteenstaande die konstantheid steeds 'n groot risiko sou wees om hoë vaste verpligtinge aan te gaan.
- (c) Die kompeterende struktuur. Alhoewel al die respondent-ondernemings kwaai aan kompetisie onderworpe is, is die verwagting dat die skoeisel- en die klere-ondernemings 'n verhoogde kompetisie tegemoetgaan, hoofsaaklik omdat hulle 'n redelik hoë ondernemingsrentabiliteit het en dit baie maklik is om op 'n klein skaal tot die mark toe te tree. Daar kan dus verwag word dat in hierdie twee tipes ondernemings 'n erosie van winsverhoudings gaan plaasvind.
- (d) Alhoewel batestruktuur 'n direkte invloed op die finansieringswyse van 'n onderneming het, word die Swart ondernemer soos die klein Blanke onderneming grootliks beperk tot kapitaal oor die kort termyn, en as gevolg van die eie aard van die Swart onderneming is die verwagting dat die finansiering van bates steeds via leweransierskrediet sal geskied.
- (e) Bestuursbenadering. In die geval van die respondente is dit die grootste bepaler van die aard van die finansieringsstruktuur, en omdat, soos in Hoofstuk 2 aangetoon is, die bestuur binne die konteks van tradisionele en Westerse waardes moet plaasvind geskied besluitneming nie noodwendig

altyd op 'n besigheidsgrondslag nie, wat dus 'n beperking op die bereiking van die optimale finansieringstruktuur plaas.

- (f) Die benadering van leners. Juis as gevolg van die benadering van leners het die finansieringstruktuur van die respondente die huidige vorm, met ander woorde, omdat respondente nie goeie sekuriteit besit nie, is die leners oor die algemeen nie bereid om langtermynkapitaal aan hulle beskikbaar te stel nie. Dit is die oorsaak waarom respondente meestal van korttermynkapitaal gebruik moet maak om in hulle behoeftes te voorsien.

Teen hierdie breë agtergrond oor die finansieringstruktuur van die respondente is dit nou moontlik om te kyk na sekere aspekte wat die finansiering van die ondernemings gaan beïnvloed. As gevolg van die vele veranderlikes, risiko's en omstandighede wat gedurigdeur verander, kan die optimale finansieringstruktuur egter slegs vir 'n bepaalde moment bepaal word (Reynders, 1971, p.331); die bepaling van die optimale struktuur moet dus staties gesien word.

9.3 Rentabiliteitsoorwegings

Met rentabiliteit word bedoel die wins wat in 'n bepaalde periode gemaak is, uitgedruk as 'n persentasie van die kapitaal wat in daardie periode gebruik is om die wins te kweek (Van der Meulen, 1971, p.234).

Met betrekking tot die respondente is die oogmerk om die rentabiliteit van eie kapitaal binne die konteks van die verskillende risiko's te maksimaliseer. Vanuit die finansieringstruktuur van die respondente gesien, gaan rentabiliteit dus om die optimale benutting van die beskikbare kapitaalvorme.

Soos daar reeds aangetoon is, word daar slegs by uitsondering van langtermynkapitaal gebruik gemaak, met die gevolg dat die vorme van finansiering en die behoeftes van die respondente nie altyd bymekaar aanpas nie. Daar kan dus gesê word dat die rentabiliteit van die respondente nog nie geoptimaliseer is nie.

Tabel 9.2
Rentabiliteit, likwiditeit, solvabiliteit en
hefboom van respondente

Onderneming	Aktiwiteit	Omsetgroepe		
		R0-14 999	R15 000-29 999	R 30 000 —
Algemene handelaars	Ondernemingsrentabiliteit	9 %	13 %	14 %
	Bedryfshefboom	2,91	2,02	2,34
	Eerste likwiditeitsyfer	2,24	2,05	1,42
	Tweede likwiditeitsyfer	0,67	0,61	0,37
	* Solvabiliteit	3,17	4,17	2,50
	Rentabiliteit van eie kapitaal	13 %	17 %	24 %
	<hr/>			
Klere	Ondernemingsrentabiliteit	17 %		
	Bedryfshefboom	1,99		
	Eerste likwiditeitsyfer	1,17		
	Tweede likwiditeitsyfer	1,17		
	* Solvabiliteit	11,49		
	Rentabiliteit van eie kapitaal	19 %		
<hr/>				
Skoeisel	Ondernemingsrentabiliteit	16 %		
	Bedryfshefboom	2,85		
	Eerste likwiditeitsyfer	1,12		
	Tweede likwiditeitsyfer	1,12		
	* Solvabiliteit	6,05		
	Rentabiliteit van eie kapitaal	20 %		

* In hierdie gevalle is die ondernemings wat lenings van die Lebowa-ontwikkelingskorporasie ontvang geignoreer, omdat hulle die monster verkeerd sou beïnvloed.

Omdat die respondente meestal van leweransierskrediet gebruik maak, is daar normaalweg nie rentevergoeding by kredietverskaffing ter sprake nie. By die ondernemingsrentabiliteit en die rentabiliteit van eie kapitaal in tabel 9.2 moet dus in gedagte gehou word dat dit deur dieselfde wins verteenwoordig word, en dat hierdie wins in die geval van die ondernemingsrentabiliteit deur totale bates gedeel is, terwyl dit in die geval van die rentabiliteit van eie kapitaal, deur eie kapitaal gedeel word. Die rentabiliteite is egter steeds insiggewend, omdat hieruit afgelei kan word of dit vir die respondente lonend is om met hulle besighede voort te gaan, al dan nie.

Dit sou egter verkeerd wees om op grond van die feit dat respondente normaalweg nie rentekoste het nie, te beweer dat hulle nie van die finansiële hefboom gebruik maak nie, omdat ondernemers tog beskikkingsmag bekom deur handelskrediet wat aan hulle toegestaan word. Die probleem is dat hierdie krediet normaalweg vir slegs dertig dae bekom word, wat die effek van die finansiële hefboom aansienlik verminder.¹

Omdat daar normaalweg geen direkte rentekoste aan leweransierskrediet verbonde is nie, moet daar na geleentheidskoste gekyk word. Dit word dan ook gevind in die 2½-persent-korting wat toegestaan word aan respondente indien hulle stiptelik binne

1. Finansiële hefboom het te maak met die gebruik van vreemde kapitaal om die rentabiliteit van eie kapitaal te verhoog en is positief wanneer die rentabiliteit van die onderneming groter is as die rentabiliteit van die vreemde kapitaal.

dertig dae betaal. Daar kan dus gesê word dat dit die koste is, indien die entrepreneur die krediet vir die volle termyn hou en nie van die korting gebruik maak nie. Dus, aangesien die ondernemingsrentabiliteit van die respondente tussen 9 en 17 persent lê en die rentabiliteit van vreemde kapitaal as 2½ persent geneem kan word, kan gesê word dat die respondente 'n positiewe finansiële hefboom sal ervaar.

Dit blyk dus dat die respondente wel van die finansiële sowel as die bedryfshefboom gebruik maak om hulle rentabiliteit te verhoog, maar dat die finansiële hefboomeffek ietwat gedemp is.

Uit tabel 9.2 en uit hierdie bespreking wil dit dus voorkom of die respondente binne hulle eiesoortige omstandighede tog 'n redelike rentabiliteit handhaaf.

9.4 Likwiditeitsoorwegings

Likwiditeit is die vermoë van 'n onderneming om gereeld, reëlmstig en betyds die nodige betalings en aflossings te maak, wat dus daarop dui dat die onderneming deel van sy kapitaal in kontant of maklik verhandelbare bates moet hou.

Daar is reeds gemeld dat die Swart ondernemings as gevolg van hul eie aard gedwing word om meestal op eie en kontantbronne staat te maak vir hulle kapitaalbehoefte, met die gevolg dat die respondente, afgesien van die algemene handelaars in die omsetgroep R30 000 —, redelik likwied is, soos verwag kan word (Kyk tabel 9.2).

Blykens tabel 9.2 het die algemene handelaars in die omsetgroep R30 000 — 'n swak tweede likwiditeitsverhouding, wat daarop dui dat daar in te groot mate van, onder andere, leweransierskrediet gebruik gemaak word. Hoewel die ondernemingsrentabiliteit groter is as die rentabiliteit van vreemde kapitaal, is daar tog 'n perk wat in ag geneem moet word, en dit is dat die risiko van terugbetaling van die vreemde kapitaal nie te groot moet wees nie, wat in hierdie geval spesifiek deur die swak tweede likwiditeitsverhouding bevraagteken word.

Oor die algemeen is die likwiditeit van die respondente egter beter as dié van die Blanke ondernemings, wat grootliks aan die laer vlottende verpligtinge van die respondente toegeskryf kan word (Vergelyk tabel 9.2 en Churr, 1971, p.334). Daarom word hierdie bespreking saamgevat deur te sê dat, binne hulle eie aard, die respondente se likwiditeit goed is.

9.5 Solvabiliteitsoorwegings

Solvabiliteit kan gedefinieer word as die vermoë van 'n onderneming om al sy vreemde kapitaal selfs by eventuele stopsetting van die ondernemingsaktiwiteite en die direkte verkoop van alle bates te kan aflos (Van der Meulen, 1971, p.227).¹

Solvabiliteit is vir die onderneming baie belangrik; dit bepaal of die onderneming selfs in moeilike omstandighede in staat sal wees om sy verpligtinge na te kom. Terwyl die verskaffers van vreemde kapitaal oor die kort termyn wil weet hoe

$$1. \text{ Solvabiliteit} = \frac{\text{totale bates}}{\text{vreemde kapitaal}}$$

likwied die onderneming is, stel hulle oor die lang termyn veral in die solvabiliteit van die ondernemings belang. Normaalweg dui die solvabiliteit die perk aan tot waar die vreemde kapitaalverskaffers bereid sal wees om kapitaal aan 'n onderneming te verskaf. Omdat die respondente meesal van kortkrediet gebruik maak, is verwag dat eie kapitaal redelik hoog sal wees. Uit die bespreking onder 9.2 was dit duidelik dat die eie kapitaalbestanddeel van die responderende algemene handelaars na verhouding hoër as dié van hulle Blanke eweknieë was, die gevolg dat die solvabiliteit van die responderende algemene handelaars ook hoër as die Blankes s'n is.

Indien die vuisreël van 3:1 toegepas word, is die algemene handelaars se solvabiliteit goed, behalwe vir die groep R30 000-. Dit is egter ook so dat die grootste deel van 'n algemene handelaar se bates in voorraad lê. Aangesien die voorraad weer via leweransierskrediet kom, kan die lae verhouding dus nie summier as swak afgemaak word nie, maar moet aan die hand van bestuurskwaliteit beoordeel word.

Op grond hiervan wil dit dan eerder voorkom asof die omsetgroep R15 000-29 999 veroordeel moet word omdat hulle 'n te groot deel van hulle eie kapitaal in vaste bates opsluit, soos die hoë solvabiliteit van 4,17 in tabel 9.2 weerspieël.

Hoewel hierdie groep se solvabiliteit dus goed is, kan die rentabiliteit baie verbeter, en aangesien wins tog eindelijk die beste barometer vir kapitaalverskaffers is, is dit nie 'n uitgemaakte saak dat hulle 'n goeie kredietrisiko vir vreemde kapitaalverskaffers sal wees nie. Die solvabiliteit

van die klere- en skoeiselondernemings dui weer daarop dat bykans geen vreemde kapitaal gebruik word nie, met die gevolg dat die finansiële hefboom ook feitlik geen invloed op rentabiliteit uitoefen nie, en kan dus aanvaar word dat die optimale finansieringstruktuur nie bereik word nie. Hier moet egter weer eens gelet word op die eie aard van hierdie ondernemings en die beperkte mark waarvoor hulle produseer. Dit is gevolglik baie moeilik om vas te stel wat die solvabiliteit van hierdie ondernemings moet wees. Daar kan egter volstaan word met wat Reynders (1971, p.325) sê: "Hoeveel vreemde kapitaal die onderneming uit solvabiliteitsoogpunt sal kan aantrek, hang dan af van sy finansiële soliditeit, dit wil sê, sy winsvermoë en daarmee die mate van waarskynlikheid dat sy totale kapitaal ongeskonde sal bly".

9.6 Samevatting

In hierdie hoofstuk is hoofsaaklik na die finansieringstruktuur van die respondentondernemings gekyk. Hoewel hulle, oppervlakkig beskou, redelik met die Blanke ondernemings ooreenstem, is dit in wese 'n verkeerde siening. As gevolg van hul eiesoortige operasionele omgewing besit hulle ook 'n eiesoortige finansieringstruktuur. Die hoofkenmerk is dat meestal van korttermynfinansiering en in die besonder van kontant en leweransierskrediet gebruik gemaak word om in hulle behoeftes te voorsien.

Nogtans was die respondente binne hulle eie omgewing in staat om 'n redelik gesonde finansieringstruktuur tot stand te bring.

HOOFSTUK 10

BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

10.1 Inleiding

Hierdie studie is onderneem om vas te stel wat die eie aard van die finansiële bestuur van sekere geselekteerde Swart ondernemings in Lebowa is. In hierdie hoofstuk sal dan gepoog word om die belangrikste bevindings van die studie weer te gee en om oorwoë aanbevelings aan die hand te doen.

10.2 Ekonomies-kulturele agtergrond

In Hoofstuk Twee is bevind dat die tradisionele kultuur van die entrepreneurs steeds in groot mate die besigheidsaktiwiteit van die ondernemings beïnvloed. Indien die staat of die private investeerder beleggings in die gebied wil maak, moet hulle die agtergrond van die mense van Lebowa in ag neem.

10.3 Die bydrae wat finansiële bestuur kan lewer tot die ontwikkeling van Lebowa

In Hoofstuk Drie is bevind dat Lebowa soos die meeste ontwikkelende lande 'n kapitaaltekort ondervind omdat die private sektor veel meer in Lebowa kan investeer as wat die geval tans is, en dat gesonde finansiële bestuur dus uiters belangrik is.

Beleggers verwag egter dat hulle beleggings goed bestuur moet word, met die gevolg dat die besluit tot investering al dan nie in groot mate afhang van die individuele onderneming se bestuurskwaliteit.

10.4 Die taak van finansiële bestuur

In Hoofstuk 4 is tot die gevolgtrekking gekom dat die finansiële bestuurstaak saamgevat kan word as die optimale aantrekking en aanwending van kapitaal om so die eienaarsbelang te maksimaliseer.

Daar is ook bevind dat verhoudingsanalises, veral saam met die ander instrumente van finansiële bestuur, baie tot probleemoplossing en besluitneming in die onderneming kan bydra.

10.5 Finansiering van die onderneming

In Hoofstuk 5 is vertrouenskrisis as die respondente se grootste probleem met finansiering aangedui. Saam met die swak sekuriteit wat hulle bied, beperk dit die beskikbaarheid van langtermynkapitaal aansienlik.

Daar is egter bevind dat die beperkte gebruik van langtermynkapitaal ook aan die eie aard van die Swartman toegeskryf kan word, veral die gebruik van kapitaal wat deur die Lebowa-ontwikkelingskorporasie aan ondernemings beskikbaar gestel word.

Korttermynkapitaal en spesifiek leweransierskrediet is redelik vir die respondente beskikbaar, en dit is dan ook die grootste deel van die eksterne finansiering waarvan respondente gebruik gemaak het. Hoewel finansiële huur vir die Swartman nog vreemd is, is daar in hierdie hoofstuk bevind dat baie meer aandag daaraan gegee moet word, veral in die lig van die relatiewe kapitaaltekort wat in Lebowa heers.

10.6 Winsbeplanning

'n Ernstige probleem is in Hoofstuk 6 gevind, naamlik dat winsbeplanning nie wetenskaplik deur die respondente gedoen word nie. Hierdie probleem kan grootliks aan swak rekordhouding en oningeligtheid by die respondente toegeskryf word.

Ook is in hierdie hoofstuk aangetoon wat die gelykbrekingspunte van die onderskeie ondernemings is en watter invloed 'n styging in omset op die winsgewendheid van die respondente sal hê. Daar is bevind dat veral die algemene handelaars in die omsetgroep R0-14 999 baie gevoelig vir omsetvariasies is en dus van intensiewe bemerking gebruik moet maak om hulle omset te verbeter. In die algemeen is egter gevind dat die respondente se winsmarges nieteenstaande die afwesigheid van formele winsbeplanning redelik goed is.

10.7 Die bestuur van vlottende bates en laste

Daar is in Hoofstuk 7 gevind dat, as gevolg van die eie aard

van die Swart onderneming, die respondente in groot mate verplig word om teen kontant aan te koop. Dié gebruik beïnvloed die winsgewendheid van die respondente, omdat hulle normaalweg nie oor baie kontant beskik nie en dus gereeld in klein hoeveelhede moet aankoop. Kortings kan gevolglik nie beding word nie, en die vervoerkoste van die ondernemings is ook baie hoog.

Daar is gevind dat die voorraadbestuur nie volgens 'n formele stelsel gedoen word nie. Gevolglik is aankope meestal lukraak. Die uitvloeisel hiervan by die algemene handelaars was dan ook oor die algemeen 'n te groot voorraad van sekere klerasielyne terwyl ander voedsellyne weer te laag was.

Met betrekking tot die klere- en skoesielondernemings is gevind dat hulle in die reël nie voorraad hou nie, maar slegs op bestelling produseer. Dit strem hoër omset, maar die kostestruktuur bly weer redelik laag.

Volgens Hoofstuk 7 speel debiteure 'n baie klein rol by die respondente, maar veral omdat die Swart verbruikers 'n groter en meer versekerde inkome begin kry, is dit tog verwagbaar dat meer krediet in die toekoms toegestaan sal word.

10.8 Die bestuur van vaste bates

Dit is vir 'n onderneming net so gevaarlik om te min vaste bates te hê as wat dit is om te veel te hê. In Hoofstuk 8

is die belangrikheid van vaste bates aangewys en gevind dat die klere- en skoeiselondernemings vir voorraad sal moet produseer, indien hulle hul vastebatenut wil optimaliseer, terwyl in die geval van die algemene handelaars gevind is dat die vaste bates waaroor hulle beskik, meer doelmatig kan wees, ten einde hul omset te verhoog.

10.9 Finansieringstruktuur van respondente

Die finansieringstruktuur van die onderneming word vasgestel binne die aard en die omgewing waarin 'n onderneming hom bevind. In Hoofstuk 9 is bevind dat indien die respondente volgens die definisie van die optimale finansieringstruktuur beoordeel moet word, geeneen van hulle die optimumstruktuur handhaaf nie. As daar egter na die eie aard van die ondernemings gekyk word, is dit tog duidelik dat hulle onder omstandighede redelik goed vaar.

10.10 Aanbevelings

10.10.1 Buro vir prosessering van rekords en finansiële advies

Die individuele ondernemer kan onmoontlik 'n spesialis op elke gebied wees. Tog moet hy sy besigheid bedryf. Daar bestaan dus 'n ernstige behoefte aan 'n instelling wat die Swart entrepreneur kan bystaan in sake soos rekordhouding, die interpretasie van state en met algemene finansiële advies.

Hoewel daar enkele uitsonderings kan wees, het die meeste van die respondente se probleme 'n finansiële inslag gehad.

Die voorgestelde buro vir die prosessering van rekords en finansiële advies sou die las van besluitneming in groot mate vir die respondente en ander ondernemings in Lebowa vergemaklik, mits ondernemings van die buro gebruik maak.

Die behoefte aan die voorgestelde buro is veral duidelik in die lig van die volgende probleme wat in die studie ondervind is:

- (a) Swart boekhouders word gebruik om finansiële state op te stel, maar die boekhouders stel die state slegs vir belastingdoeleindes op en dan ook nog na die sluiting van die finansiële jaar; gevolglik is die inligting nie van veel waarde vir die onderneming nie. Die bedoeling met die voorgestelde buro is dat inligting maandeliks aan die buro gestuur moet word wat dan so gou moontlik 'n verslag daaroor aan die entrepreneur lewer, sodat hy sy besluitneming kan verbeter.
- (b) Ondernemings ondervind in die algemeen probleme om hul kapitaal tot die optimum te benut, omdat hulle nie kennis van beleggingsmoontlikhede het nie. In dié geval sal dit dan die taak van die voorgestelde buro wees om entrepreneurs te adviseer hoe om hulle kapitaal te investeer, sodat die optimale finansieringstruktuur bereik kan word.
- (c) Dit is vir die Swart entrepreneur baie moeilik om langtermynkapitaal en soms selfs oorbruggingskapitaal te bekom, in besonder omdat hy nie rekords hou nie. Indien hy wel in 'n mate rekords hou, het die finansiële

instellings steeds nie altyd volle vertroue in sodanige rekords nie. Dit sal in so geval dan die taak van die voorgestelde buro wees om as gesagsliggaam, as getuigskrif vir die entrepreneurs te dien, sodat finansiële instellings 'n aansoek om finansiële steun deur 'n Swart entrepreneur met groter vertroue kan bejeën.

- (d) In die studie is gevind dat van die ondernemings se voorraad in sekere gevalle te min is en in ander gevalle weer te hoog, en ook dat die aankope van ondernemings nie altyd rasioneel gedoen word nie. In hierdie geval sal dit vir die voorgestelde buro moontlik wees om deur die gereelde verslaggewing wat aan hom gedoen moet word, hierdie soort probleme te identifiseer en vroegtydig advies daaromtrent aan die entrepreneurs te verskaf.
- (e) Toeslagbeplanning bestaan feitlik nie by die respondente nie; gevolglik is hulle nie seker wat hulle wins gaan wees nie en ook nie wat dit behoort te wees nie. Die voorgestelde buro kan veel tot die rasionalisasie van hierdie probleem bydra.
- (f) In die studie is getoon dat geeneen van die respondente van finansiële huur gebruik maak nie, nieteenstaande die feit dat kapitaaltekort as probleem gesien word. Gevolglik word kapitaal vasgelê in bates wat onder finansiële huur bekom kan word, 'n aspek wat weer eens deur die voorgestelde buro geïdentifiseer sou kon word.

Aangesien ongeveer 75 persent van die koopdrag in Lebowa steeds buite die gebied gespandeer word, is dit 'n dringende noodsaaklikheid dat iets gedoen moet word om ondernemings in Lebowa te rasionaliseer, sodat die koopkrag binnelands benut kan word. In die lig van die genoemde probleme is dit besonder belangrik dat veral aandag gegee word aan 'n buro vir prosessering van rekords en finansiële advies vir die Swart entrepreneur, omdat dit baie tot die sukses van ondernemings sal kan bydra.

BIBLIOGRAFIE

- ANON. 1978. Nafcoc Congress: the will to succeed. *Financial mail*, 69(2) : 132-134, July.
- BALDWIN, G.W. 1969. Teaching project analysis. *Finance and development*, 6(2): 2-8, June.
- BATES, J. 1971. The financing of small business. Second edition, London, Sweet and Maxwell.
- BENTLEY, T. 1978. Activity resource planning. *Management accounting*, 56(4): 156, March.
- BOLTEN, S.E. 1976. Managerial finance principles and practice. Houghton, Mifflin company.
- BURO VIR EKONOMIESE NAVORSING INSAKE BANTOE-ONTWIKKELING. 1976. Swartontwikkeling. Pretoria.
- BURO VIR EKONOMIESE NAVORSING INSAKE BANTOE-ONTWIKKELING. 1976. Lebowa: Ekonomiese revue. Pretoria.
- BURO VIR EKONOMIESE NAVORSING, SAMEWERKING EN ONTWIKKELING. 1978. Statistiese oorsig van Swart ontwikkeling. Pretoria.
- CHURR, E.G. 1972. Aspekte van die finansiële bestuur van die plattelandse onafhanklike algemene kleinhandelaar in die Republiek van Suid-Afrika - 'n analitiese studie. (Ongepubliseerde proefskrif - Universiteit van Pretoria).

- CLAQUE, C. 1970. The determinants of efficiency in manufacturing industries in an underdeveloped country. *Economic development and cultural change*, 18(2): 188-205, January.
- COMMITTEE, T.C. 1972. Managerial finance for the seventies. New York, Mc Graw-Hill.
- DE WILDE, J.C. 1971. The development of African enterprise. *International bank for reconstruction and development*. 31: 1-79.
- DRUCKER, P.F. 1968. Managing for results. London, Heineman.
- DU PLESSIS, G. 1975. A study of the training needs of urban African traders with specific reference to Langa Guguletu and Nyanga. (Ongepubliseerde verhandeling - Universiteit van Kaapstad).
- ENTHOVEN, A.J.H. 1969. The changing role of accountancy. *Finance and development*. 6(2): 16-22, June.
- FOULKE, R.A. 1968. Practical financial statement analysis. New York, Mc Graw-Hill.
- GARLICK, P.C. African traders and economic development in Ghana. London, Claredon press.
- GERSTENBERG, C.W. 1959. Financial organization and management; fourth edition. Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall.
- GROBBELAAR, G.L. 1977. Ondersoek na die moontlikhede vir die vestiging van nuwe kleinhandelondernemings of die uitbreiding van bestaande ondernemings in die magistraatsdistrikte van die Lebowa-ontwikkelingskorporasie).

- HAMPTON, J.J. 1976. Financial decisionmaking. Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall.
- HARPER, M. 1975. The employment of finance in small business. *The journal of development studies*, 11(4): 366-375.
- HART, GILLIAN PATRICIA. Some socio-economic aspects of African entrepreneurship (ongepubliceerde verhandeling - Rhodes universiteit).
- HARRIS, J.R. 1970. Nigerian entrepreneurship in industry. *Growth and development of the Nigerian economy*,: 331-355.
- KAMARCK, A.M. 1971. Capital and investment in developing countries. *Finance and development*, 8(2): 2-9, June.
- KAMARCK, A.M. 1970. The appraisal of Country economic performance. *Economic development and cultural change*, 18(2): 153-165, January.
- KATZEN, MARGARET. 1964. The role of the small entrepreneur. (In Herskovits, M.J. and Harwitz, M., red. Economic transition in Africa, London, Routledge and Kegan Paul).
- KINDLEBERGER, C.P. 1965. Economic development. New York, Mc Graw-Hill.
- KLEU, S.J. en REYNDERS, H.J.J. 1971. Meting en beoordeling van finansiële prestatie. (In Reynders, H.J.J., red. Finansiële bestuur, Pretoria, Van Schaik).

LEBOWA-ONTWIKKELINGSKORPORASIE. 1978. Jaarverslag.

LE GRANGE, A. 1978. Handelspotensiaal en norme vir die uitreiking van handelslisensies. ('n veldstudie gedoen vir Buro vir Ekonomiese Navorsing insake Bantoe-ontwikkeling).

LEV, B. 1974. Financial statement analysis: a new approach. Englewood Cliffs. N.J., Prentice-Hall.

MARX, S. 1972. Enkele kommersiële en ander bedryfseonomiese aspekte van die onafhanklike algemene kleinhandelaar in die plattelandse gebiede van die Republiek van Suid-Afrika (ongepubliseerde proefskrif - Universiteit van Pretoria).

MÖNNIG, H.O. 1976. The Pedi. Pretoria, Van Schaik.

MORGAN, L.L. 1978. A traders view of interdependence. *Economic impact*, (22): 21-24.

MORRIS, P. en SOMERSET, A. 1971. African businessmen. London, Routledge and Kegan Paul.

NAPPER, D. 1975. Longer term finance. *Accountancy*, 86(982): 44-48, June.

PELSER, J.J. 1974. Die invloed van die heersende kulturele milieu op die ontwikkeling van entrepreneurskap onder die Tswana in die distrikte Bafokeng en Mankwe. Instituut vir mannekragnavorsing.

POOLMAN, J. en REYNDERS, H.J.J. 1971. Finansiële prognose. (In Reynders H.J.J., red. Finansiële bestuur, Pretoria, Van Schaik).

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS. Klein sakeondernemings. 1978. Bruto winsbeheer, 5(3): 2-4, September.

REICHARD, M. 1969. Finding domestic finance for industrialization. *Finance and development*, 6(2): 39-43, August.

REYNDERS, H.J.J. 1971. Finansiële bestuur. Pretoria, Van Schaik.

SCHALL, L.D. en HALEY, C.W. 1977. Introduction to financial management. New York, Mc Graw-hill.

SCHEURKOGEL, A.E. 1971. Die kapitaalbegroting en investeringsbeleid. (In Reynders, H.J.J., red., Finansiële bestuur, Pretoria, Van Schaik).

SCHEURKOGEL, A.E. en REYNDERS, H.J.J. 1971. Finansieringsvorme en bronne. (In Reynders, H.J.J., red. Finansiële bestuur, Pretoria, Van Schaik).

SIMMONDS, FRANCIS. 1952. Financial control for the small manufacturer, London, Jordan and Sons.

SOUTHARD, F.A. 1968. The central bank in the policy-making process. *Finance and development*. 5(2): 17-19, June.

STOKES, R.G. 1974. The Afrikaner industrial entrepreneur and Afrikaner nationalism. *Economic development and cultural change*, 22(4): 557-579. July.

SMITH, T.W.F. 1970. Some aspects of retail and wholesale trade in Zululand. (Ongepubliseerde verhandeling - Universiteit van Durban).

TUCKER, S.A. 1961. Successful managerial control by ratio analysis. New York, Mc Graw-hill.

TUCKER, S.A. 1965. The break-even system. New York, Prentice Hall.

VAN DER MEULEN, J. 1971. Finansiering (In Rädcl, F. en Reynders, H.J.J., red. Inleiding tot die bedryfseksonomie, Pretoria, Van Schaik).

VAN DER SCHROEFF, H.J. 1968. Leiding en het organisasie van het bedrijf, vierde druk. Amsterdam, N.V. Uitgeversmaatschappij Kosmos.

VAN HORNE, J. 1974. Financial management and policy; third edition. London, Prentice Hall.

- VICKERS, D. 1974. Disequilibrium structures and financing decisions in the firm. *Journal of business finance and accounting*, 1(3): 375-387.
- WALKER, E.W. en BAUGHN, W.H. 1961. Financial planning and policy. New York, Harper and Row.
- WESTON, J.F. 1966. The scope and methodology of finance. Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall.
- WESTON, J.F. and BRIGHAM, E.F. 1974. Essentials of managerial finance; third edition. Illinois, Dryden press.
- WESTON, J.F. and BRIGHAM, E.F. 1977. Essentials of managerial finance; fourth edition. Illinois, Dryden press.
- WIID, F.G.J. 1970 dekade seker. Etniese oorsig van die stamme van Lebowa ('n veldstudie gedoen vir die Departement van Bantoe-Administrasie en-ontwikkeling.
- WINGATE, J.W. en FRIEDLANDER, J.S. 1978. The management of retail buying. Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall.
- WOLMARANS, D.J. 1968. Die Bantoe as sake-ondernemer. (Ongepubliseerde verhandeling - Universiteit van Pretoria).