

BASISLOSE BEGROTINGSTELSE EN DIE IMPLEMENTERING
DAARVAN IN 'N GROOT ONDERNEMING

deur

CHARLES EDWARD BROWN
B. Comm. (PU vir CHO) B. Com
(Hon) (PU vir CHO)

Verhandeling (60%) ter gedeeltelike voldoening
aan die vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCU (BEDRYFSREKENINGKUNDE)

in die

Fakulteit van Ekonomiese Wetenskappe
POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

PROMOTOR : PROF. DR. A. J. E. SORGDRAGER FCMA

Potchefstroom
1983

V O O R W O O R D

Ek wil baie graag dankie sê aan my SKEPPER wat my die insig gegee het om die verhandeling te skryf. Dan wil ek my vrou bedank vir al die geduld en lydsaamheid wat sy aan die dag gelê het terwyl ek met dié studie besig was.

Ek hoop die leser vind in hierdie boek die nodige kennis om die stelsel se teorie te verstaan en ook hoe om die praktyk by die teorie uit te bring.

Ek verklaar dat die verhandeling my eie werk is en dat die naslaanwerk om die stelsel te leer ken en die implementeringsondersoek my eie was.

Verder wil ek almal bedank wat dit moontlik gemaak het om die verhandeling te skryf

C.E. BROWN

Desember 1983

Opgedra aan my vrou ELSABE

BASISLOSE BEGROTINGSTELSE EN DIE IMPLEMENTERING DAARVAN IN 'N GROOT ONDERNEMING.

Die metode van navorsing was soos volg:

- 1) Die probleem is eerstens geïdentifiseer, daarna word die tradisionele begrotingsmetode bespreek. Die metode is verkry uit die praktyk soos dit beoefen is.
- 2) Die teorie van basislose begroting word dan bespreek, soos dit nagevors is in die literatuur. Die stelsel moet egter geïmplementeer word.
- 3) Die implementeringsproses word omskryf soos dit plaasgevind het in die praktyk.
- 4) 'n Vergelyking word getref en daar word bepaal of basislose begroting die moeite werd is.

INHOUDSOPGAW E

1.	PROBLEEMSTELLING	2
2.	BESTAANDE STELSEL	4
2.1	WAT BEHELS DIE BESTAANDE STELSEL	4
2.2	NADELE VAN BESTAANDE STELSEL	11
2.3	VOORDELE VAN BESTAANDE STELSEL	13
3.	BEPLANNING	20
3.1	INLEIDING	20
3.2	BASISLOSE BEGROTING	22
3.3	TOEPASSINGSMOONTLIKHEDE VAN BASISLOSE BEGROTING	48
3.4	BIBLIOGRAFIE	51
4.	IMPLEMENTERING	54
4.1	PROBLEME BY IMPLEMENTERING	54
4.2	INTEGRASIE MET REKENAARSTELSEL	58
4.3	INTEGRASIE MET BESTUURSFILOSOFIE	59
4.4	FINALE IMPLEMENTERINGSPROSES	62
4.5	STELSEL TEN VOLLE IN BEDRYF	75
4.6	BIBLIOGRAFIE	75
5.	KONKLUSIE	78
6.	SUMMARY	82
7.	BIBLIOGRAFIE	87

INHOUDSOPGAWE

1. PROBLEEMSTELLING

2

1. PROBLEEMSTELLING

Deur die implementering van basislose begrotingstelsel vir 'n meer akkurate vooruitskatting as wat daar gedoen word met die tradisionele begrotingstelsel, sodat daar minder koste aangegaan word en dat die wins wat gemaak word groter kan wees as dié van die vorige jare.

INHOUDSOPGAWE

2.	BESTAANDE STELSEL	4
2.1	WAT BEHELS DIE BESTAANDE STELSEL	4
2.1.1	Bestaande stelsel uit die lynfunksionaris se oogpunt	4
2.1.2	Bestaande stelsel uit Top Bestuur se oogpunt	5
2.2	NADELE VAN BESTAANDE STELSEL	11
2.3	VOORDELE VAN BESTAANDE STELSEL	13
	Bylae 1	15
	Bylae 2	16
	Bylae 3	17

SINOPSIS

Die tradisionele metode van begroting word bespreek, eers uit die oogpunt van die lynfunksionaris wat die begroting sien as 'n finansiële oefening, daarna word die stelsel uit die oogpunt van bestuur waar die huidige stelsel uitgespel word, soos dit bedryf behoort te word, bespreek.

Vervolgens word die voor- en nadele van die stelsel behandel.

2. DIE BESTAANDE STELSEL

As daar veranderings aangebring wil word, dan word daar altyd gesoek na 'n klip om die bestaande stelsel af te kraak sodat die noodsaaklikheid van verandering ingesien kan word. In die hoofstuk wat volg word daar gepoog om die bestaande stelsel so objektief moontlik weer te gee. Daar moet egter verskoon word indien daar so af en toe subjektief geraak word ten opsigte van dié stelsel.

2.1 WAT BEHELS DIE BESTAANDE STELSEL

2.1.1 Wat behels die bestaande stelsel uit die lynfunksionariese oogpunt.

Die bestaande stelsel in die onderneming is die tradisionele begrotingsmetode. Die onderneming het takke dwarsoor die land en 'n hoofkantoor wat alle rekouhouding sentraliseer asook die bemerking behartig. Die verskillende sentra wag eers vir die verkoopsplan vanaf hoofkantoor. Indien die verkoopsplan ontvang is, word dit deurgevoer na alle vlakke van bestuur. Intussen het die finansiële afdeling statistiek uitgehaal ten opsigte van vorige begrotings en werklik van vorige jare uitgedruk in Rand per maand, asook die afgelepe sewe maande se besteding uitgedruk in Rand per maand. Die statistiek word nou uitgestuur na die verskillende vlakke van bestuur. Nou is die bestuur gewapen met statistiek.

Die onderneming se begrotingsjaar loop vanaf 1 Julie van een jaar tot 30 Junie van die volgende jaar. Die begrotingsaksies begin einde Januarie met mannekrag. Die begrotingsbeampte maak afsprake met die verskillende superintendente van verskillende afdelings. Tydens die mannekragbesprekings sit die superintendent met die toegelate sterkte lys voor hom en hy vra in 90% van die gevalle die toegelate sterktes. Daar word die minimum voorbereiding gedoen, indien enige. Dus is die

mannekragbegroting 'n klomp syfers wat uit die duim gesuig is. Die superintendente sien die hele begrotingsiklus as slegs nog 'n klomp nonsens van bestuur. Die begroting word toegevoer op die rekenaar en die mannekragbegroting is afgehandel.

Nou begin die gewone bedryfsuitgawe-begroting. Die begrotingsbeampte belê weereens begrotingsvergaderings. Die superintendente en die begrotingsbeampte, sowel as van die ondergeskiktes wat belang het by die kostesentra bespreek die begroting. Gestel dit is die 1984/85 begroting wat bespreek word, klink dit soos volg: Ons het verlede jaar R100,00 bestee op diverse verbruikersgoedere, dié jaar het ons tot dusver R110,00 per maand bestee, dus begroot ons R120,00 vir verbruikersgoedere. Die historiese inligting vir elke uitgawe word uiteengesit in die statistiek wat die finansiële afdeling verskaf en daar word altyd in lyn met die statistiek begroot op vaste koste.

Die veranderlike begrotings is gekoppel aan aktiwiteite en dit veroorsaak dat die veranderlike begroting teen standaard plus eskalasier begroot word. Die vaste-koste begroting loop egter op 'n fiasko uit deurdat al wat deurgegaan word, is die statistiek en die aktiwiteit van die aanleg speel 'n minder belangrike rol vir die laervlak bestuur.

Laervlak bestuur sien die hele begroting as bestuur se begroting en verder is dit vir hulle slegs 'n klomp addisionele "werk". Al werk wat hulle egter doen is om syfers te raai wat min of meer 10% varieer met die vorige jaar se werklike besteding.

2.1.2 Die huidige begrotingstelsel uit topbestuur se oogpunt

Na aanleiding van die hoofdoelwit van die onderneming, dit wil sê om produkte aan Suid-Afrikaanse nywerhede te voorsien, moet daar, om met die normale groeikoers tred te kan hou, vooruitbeplan word. Die langtermynplan, wat oor 'n tydperk van 10 jaar strek, weerspieël die geprojekteerde markbehoefte vir die tydperk en dui daarmee gepaard-

gaande uitbreidings en kapasiteitvergotings (indien nodig) aan om in die behoeftes te voorsien.

A. Bydrae van Sentra.

Ten einde aan die behoeftes soos in die langtermynplan uiteengesit te kan voldoen, moet die verskeie sentra hul bydrae tot die bereiking van die hoofdoel duidelik definieer en kwantifiseer. Dit sluit die volgende in:

i. Kapitaaluitgawe Vooruitskattings

Huidige kapasiteite word noukeurig aan die behoeftes van die langtermynplan gemeet en daar word bepaal of dit oor die langtermyn aan behoeftes sal kan voldoen. Indien dit nie die geval is nie, moet daar voorsiening gemaak word om die middele daár te stel of in stand te hou, of te vervang indien nodig, om die doelwitte te bereik (mits dit ekonomies regverdigbaar is).

Hierdie projeksie van kapitaalbehoefte word in 'n korporatiewe kapitaalbestedingsprogram opgeneem.

ii. Aanpassing van Langtermynplan

Dit is vanselfsprekend dat die langtermynplan wat 'n dinamiese dokument is, voortdurend na gelang van skommeling in die ekonomie in markte dienooreenkomstig aangepas moet word.

Marknavorsing is verantwoordelik vir die grootste aanpassing van die langtermynplan, maar die sentra het ook 'n inset tot die aanpassing, uit hoofde van die veranderings in plaaslike omstandighede.

iii. Geskatte Kontantvloei

Dit is vanselfsprekend dat, om die daaglikse bedryf van die

onderneming glad te laat verloop, daar vir die nodige fondse voorsien moet word en in hierdie opsig moet die sentra ook hulle behoeftes beraam.

B. Bydrae van Hoofkantoor

Al die behoeftes van die sentra word deeglik oorweeg en uitgeklaar en onderworpe aan "Raads"-goedkeuring in die nuwe langtermynplan opgeneem.

Die langtermynplan is die basis vir die Raad se beleidsbesluite en strategiebeplanning.

C. Beleidsbepaling en Strategiebeplanning

Met die nuwe langtermynplan en ander bestuursverslae ter hand, is die Raad nou in 'n posisie om, in terme van hul mandaat, beleid te bepaal en strategieë te beplan vir die kort- en langtermyn vir die bereiking van die doelstellings wat alreeds in die langtermyn behels word.

D. Korttermyn Doelstellingsentra

Met die langtermynplan en die strategieë en beleide wat deur die Raad geformuleer is, is Bemaking in 'n posisie om 'n voorlopige verkoopsplan vir die volgende boekjaar op te stel.

Die sentra word die geleentheid gegee om die voorlopige verkoopsplan aan kapasiteite en vermoëns te toets en daarna kommentaar te lewer.

Waar toepaslik, word die nodige wysigings deur Bemaking aangebring en die verkoopsplan word aan Bestuur vir begrip en aanvaarding voorgelê. Die goedgekeurde verkoopsplan word die ondernemingsdoelwit vir die volgende finansiële jaar, met ander woorde waar van toepassing, bevat dit die spesifieke doelwit vir elke sentrum.

Hierdie sentrumdoelwit bevat die spesifieke doelwit van elke kostesen-

trum binne die sentrum.

E. Begrotings

i. Algemene opmerkings

- a. Die twee belangrikste bestuursfunksies is beplanning en beheer. Hierdie twee bestuursfunksies is absoluut geïntegreer en kan nie geskei word nie.
- b. Die belangrikste hulpmiddel aan Bestuur vir doeltreffende beplanning en beheer is 'n begroting en finansiële verslaggewingstelsel.

ii. Voorlopige begrotings

(a) Bedryfsbegroting:

'n Begroting dien as beleidsplan van topbestuur waarin die toekoms geprojekteer word en die basis vir die bereiking van strategiese doelwitte van die Korporasie bepaal word. Dit kan verder beskou word as 'n middel en riglyn tot beleidsoordrag aan Bedryfsbestuur wat met die uitvoering belas is en dien as taakopdrag en magtiging vir die neem van beslissings binne die grense van die begroting.

(b) Verkry Topbestuur se strategiese doelwitte en Korporatiewe doelwit datums vir die betrokke begrotingsronde.

(c) Stel 'n program en skedule op met inagneming van datums van Korporatiewe program en skedule. (Datums ten opsigte van vergaderings.)

(d) Berei 'n vooruitskattingskedule, gebaseer op werklike historiese gegewens, voor en voorsien laasgenoemde aan Top/Middelvlakbestuur.

(e) Inligting versamel vir bogenoemde skedule sluit onder

andere die volgende in:

- i. Werklike mannekragsterktes
 - ii. Werklike oortydure gewerk
 - iii. Werklike bedryfsuitgawes per kostekode en uitgawe-identifikasiekode.
- (f) Gebaseer op die bogenoemde inligting, word meganistiese vooruitskattings deur top/middelbestuurslede gedoen en in die skedule aangebring. Die vooruitskatting is 'n meganiese vooruitskatting wat aangepas is met die volgende faktore:
- i. Aktiwiteite soos in die verkoopsplan vervat is.
 - ii. Eenmalige voorvalle wat in alle waarskynlikheid nie weer in die toekomstige periode sal voorkom nie.
 - iii. Bestuursbesluite oorgedra, dit wil sê besluite wat reeds deur Bestuur geneem en geïmplementeer is, maar waarvan die resultate eers in die volgende periode weerspieël sal word.
- (g) Stel departementele begrotings in detail op volgens die direkte en absorpsie kostestelsel, gebaseer op die vooruitskattings en aksieplanne reeds bepaal.
- (h) Onderskei tussen bedryfs-, kapitale- en spesiale uitgawes en maak voorsiening vir spesiale eenmalige uitgawes minder as R 5 000,00.
- (i) Doen finale voorbereidings en verwerking van gegewens in vereiste vorm vir toevoere tot rekenaarbegrotingstelsel.
- (j) Stel voorlopige begrotingsvergelyking op, gebaseer op verbruiksgang en bespreek met Bestuur.

Drie fases;

- i. aktiwiteitsgang
- ii. verbruiksgang
- iii. eskalasiergang

(k) Implementeer korrektiewe stappe voortspruitend uit besprekings met Bestuur.

(l) Verskaf gegewens vir die opstel van 'n produksieberekening gebaseer op finale verbruiksgang.

(m) Verkry en verwerk voorgestelde agterstandpersentasies vanaf Hoofkwartier en doen toevoere tot begrotingstelsel.

(n) Verkry finale ge-eskaleerde begrotingsdrukstukke en kontroleer vir korrektheid.

(o) Stel 'n finale begrotingsvergelyking op en gee verklarings vir verskille tussen vorige en huidige begrotings.

Drie fases;

- i. aktiwiteitsgang
- ii. verbruiksgang
- iii. eskalasiergang

(p) Die finale begrotingsvergelyking, met die nodige stawende dokumentasie, word dan aan die betrokke bestuurder voorgelê vir begrip en aanvaarding.

(q) Verskaf gegewens vir finale produksierekening gebaseer op finale eskalasiergang.

- (r) Verkry en verwerk alle inligting benodig vir die opstel van die Werkebegrotingsverslag en -handelsrekening.
- (s) Verskaf geldige redes vir enige verskille tussen die strategiese doelwitte en die finale begroting soos voorgelê aan Topbestuur.

Sien bylae 1 tot 3 vir 'n skematiese voorstelling van begrotingsproses.

2.2 NADELE VAN HUIDIGE STELSEL

2.2.1 Daar is 'n gebrek aan duidelike begrotingslyne vanaf Bestuur wat meebring dat die begrotingsaksie ~~oor en oor~~ herhaal word om op 'n aanvaarbare vlak van besteding te kom. Dit bring mee dat baie tyd verlore gaan en bestuurders moet dikwels geraadpleeg word oor hul standpunte en besluite. Waar daar wel riglyne bestaan word dit dikwels geïgnoreer en word die begroting opgestel wat die riglyndoelwit oorskry.

2.2.2 Daar is 'n gebrek aan kommunikasie tussen Bestuur en die lynfunksionaris in soverre dit die betrokkenheid van die lynfunksionaris betref. Dit gebeur dat die lynfunksionaris insette lewer by die aanspreking van die begroting maar dat wysigings nie aan hom teruggevoer word nie. Hierdie aangepaste begroting wek by die funksionaris of lynfunksionaris 'n stilswyende teenkating en daardeur word begrotingsbeheer nie met veel entoesiasme deurgevoer nie. Dit het tot gevolg dat verskonings aangebied word vir die verklaring van afwykings en die werklike rede nie na vore kom nie. Daar vind dus nie regstellende aksies plaas nie.

2.2.3 Daar is nie 'n doelgerigte deelname aan die begroting van die vloer af nie en word daar begroot vir die maksimum bedrag wat deur Bestuur goedgekeur sal word. Geen beplanning word gedoen nie en

daar word nie aan alternatiewe gedink om die huidige posisie te verbeter nie. Hierdie nie-betrokkenheid van die lynfunksionaris kan ook toegeskryf word aan die arbitrêre manier waarop besnoeiings deur Bestuur afgedwing word byvoorbeeld 10%.

2.2.4 Die verkoopsplan is vir baie funksionaris se 'n "abstrakte" idee en het hulle nog nooit 'n verkoopsplan gesien nie. Aangesien die verkoopsplan die aktiwiteite bepaal, is dit noodsaaklik dat almal wat betrokke is by die begroting insae het in die verkoopsplan.

2.2.5 Te veel klem word daarop gelê om 'n konstante hoë produksie te handhaaf, terwyl dit meer produktief en ekonomies sal wees om 'n laer produksietempo, met 'n beter eindproduk en kwaliteit te lewer. Daar moet dus 'n klemverskuiwing plaasvind van produksiekwantiteit na produksiekwaliteit.

2.2.6 Omrede daar nie in prioriteite begroot word nie maar in totaal, is dit baie moeilik om enige effektiewe besnoeiings teweeg te bring. 'n Vaste persentasie word aanbeveel en die totale begroting word nou met hierdie syfers aangepas. Vir Diensdepartemente, byvoorbeeld die Brandweer, is dit uiters moeilik om hierdie aanpassing in die werklike situasie deur te voer want hulle moet die benodigde dienste lewer. Indien daar in prioriteite begroot word kan besnoeiings op lae prioriteite gedoen word en word daar ook onderskei tussen Produksiedepartemente en Diensdepartemente.

2.2.7 Statistiek:

- (a) Die begrotingsproses is stagnant en word hoofsaaklik gegrond op historiese gegewens.
- (b) Eie inisiatief word gedemp deurdát daar hoofsaaklik van statistiese gegewens gebruik gemaak word en die begroting geniet dikwels 'n lae prioriteit by die lynfunksionaris.

- (c) Oneffektiwiteite van die verlede word ingebou in die begroting deurdat statistiese gegewens slegs persentasiegewys aangepas word.
- (d) Eenmalige uitgawes word as deel van die statistieke versamel en sodoende word die huidige begroting opgeblaas met uitgawes wat nie op die situasie betrekking het nie.
- (e) Ekonomiese verandering word nie in berekening gebring met die opstel van nuwe begrotings nie omdat tendense in die verlede aanvaar word as 'n konstante faktor. Statistiese gegewens moet dus voortdurend met die interne en eksterne omgewingsfaktore aangepas word voordat die inligting vir projeksies en begrotings aangewend word.
- (f) Statistieke word uitgehaal vir 'n periode van ongeveer 5 maande. Vanaf hierdie statistiek word 'n begroting opgestel en daar verloop 'n tydperk van minstens 6 maande voordat die nuwe begroting in werking tree. Hierdie tydgaping is te groot en skep probleme.

2.2.8 Verskaf nie detail aan topbestuur nie.

2.2.9 Geen alternatiewe word bygevoeg nie.

2.2.10 Rede vir uitgawes word nie gegee nie.

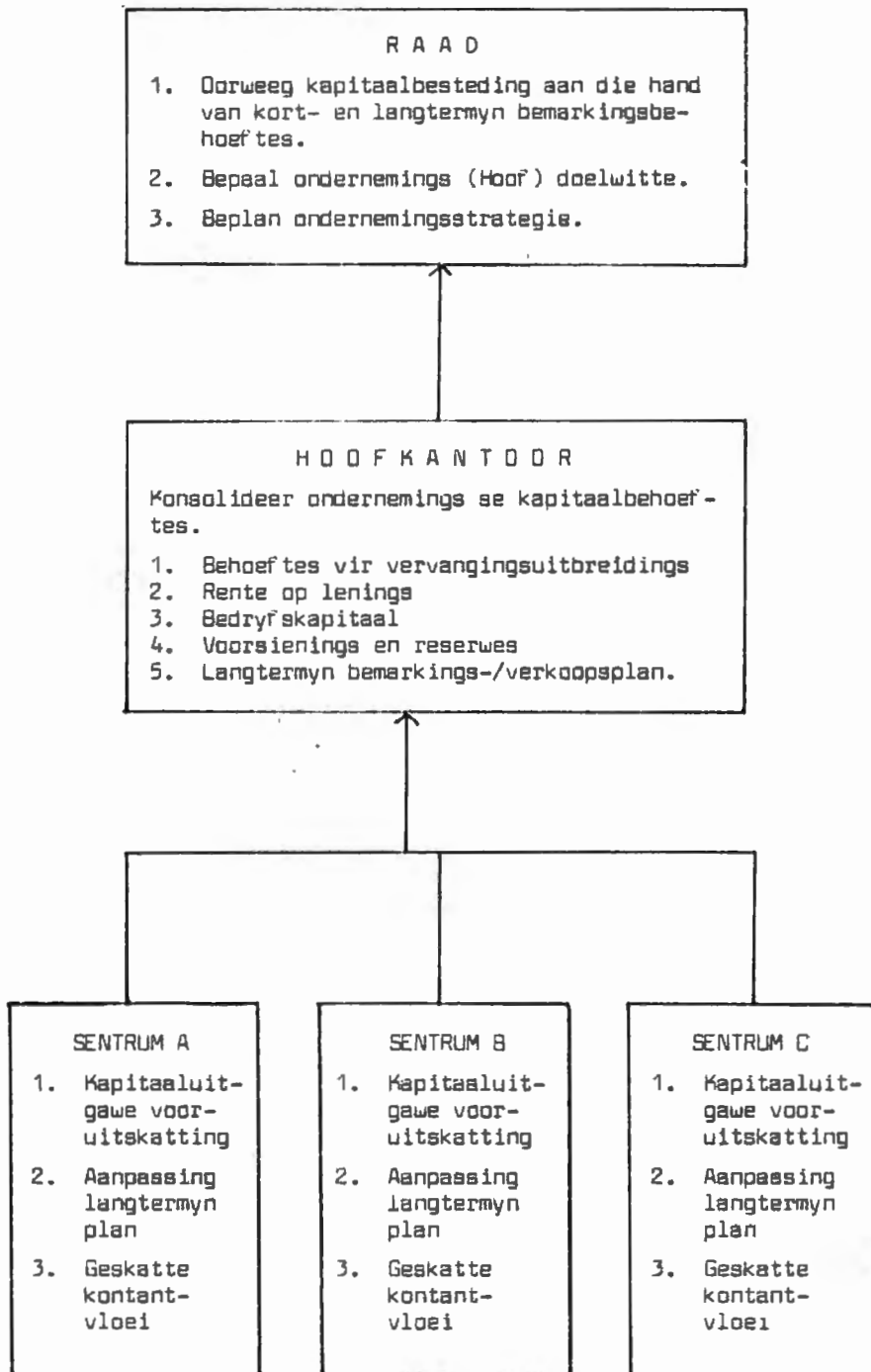
2.3 VOORDELE VAN HUIDIGE STELSEL

2.3.1 Die stelsel het saam met die onderneming gegroei en het 'n volle gerekenariseerde stelsel.

2.3.2 Dit beperk die papierwerk tot die minimum.

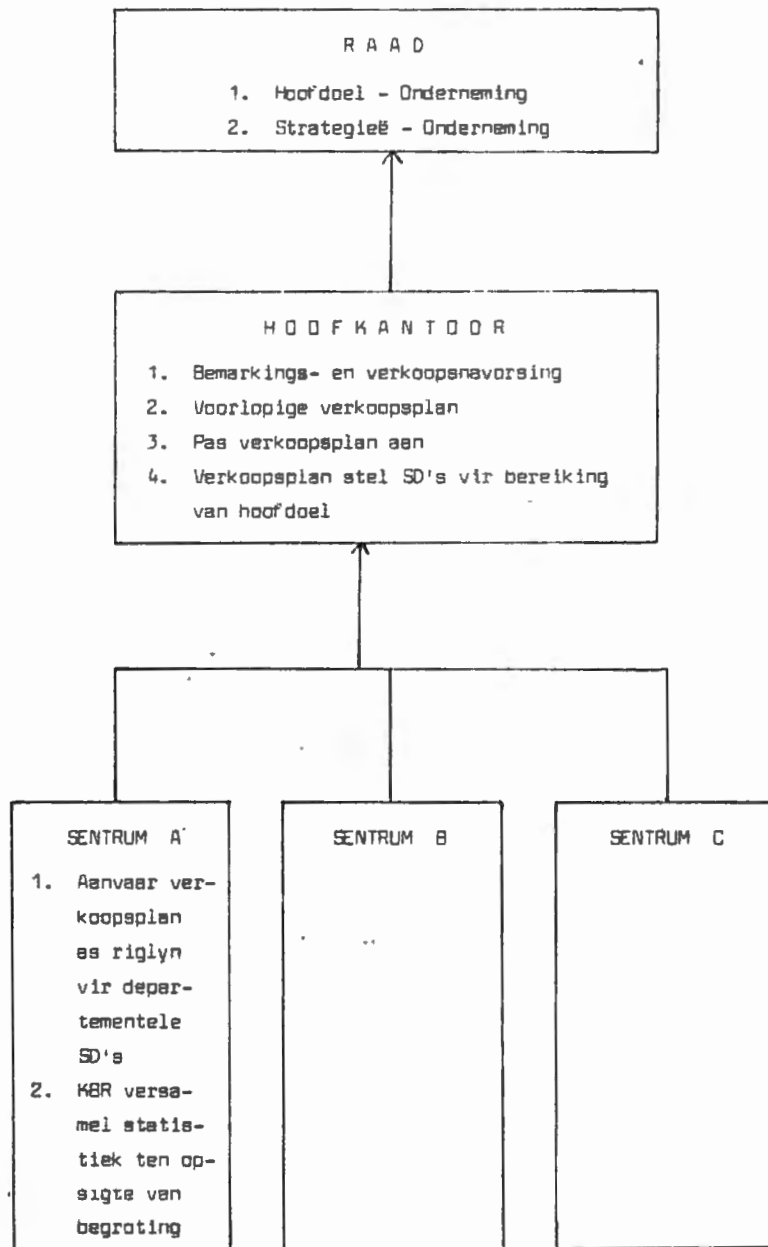
2.3.3 Bedryfsrekeninge stel 'n vergelyking saam op elk van die gange teenoor dieselfde gang van die vorige jaar, byvoorbeeld eskalasiegang. Vergelyking tussen verskillende jare is maklik want groot afwykings word verklaar.

Uit die nedele kan gesien word dat die behoefte bestaan vir 'n stelsel soos basislose begroting.



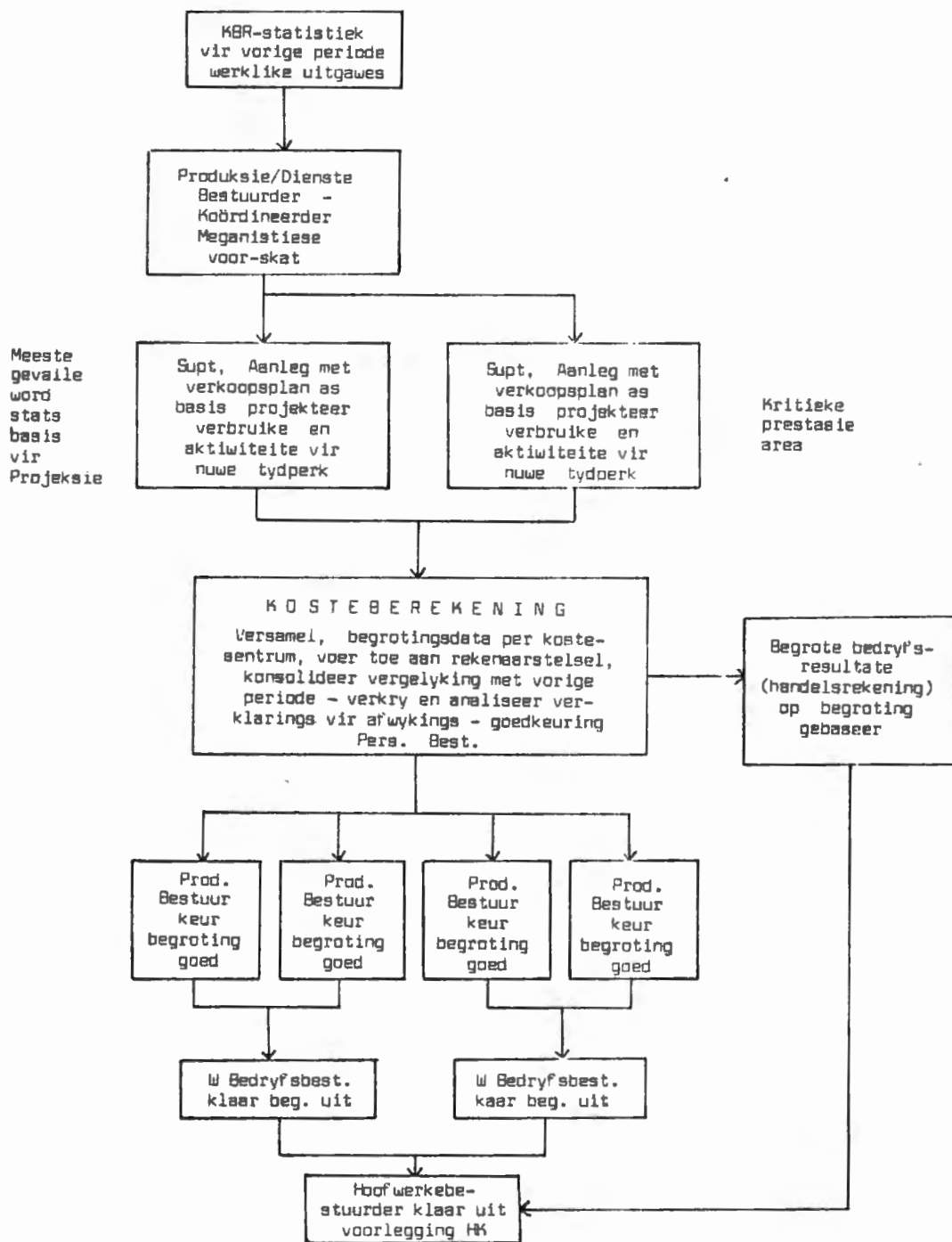
EVLAE 2

DOELSTELLINGS VAN SENTRUMS



BYLAE 3

SPEKIFIEKE DOELWITTINGSTELLING PER PRODUKSIE/DIENSTE AFDELING EN KWANTIFISERING VAN KOSTE OM DOELTREFFEND TE FUNKSIONEER



I N H O U D S O P G A W E

3.	BEPLANNING	20
3.1	INLEIDING	20
3.1.1	Wat is 'n begroting	20
3.1.2	Waarom begroot?	22
3.2	BASISLOSE BEGROTING	22
3.2.1	Inleiding	22
3.2.2	Afleidings	24
3.2.3	Basislose begroting stap vir stap	24
	A. Omgewingsfaktore	25
	B. Ondernemingsstruktuur	29
	C. Doelwitte van die organisasie	31
	D. Ontwikkeling van besluitnemingspakkette	36
	E. Hersien en rangskik van besluitnemingspakkette	39
	F. Voorbereiding van die begroting	40
3.2.4	Voordele van basislose begroting	45
3.2.5	Nadele van basislose begroting	47
3.3	TOEPASSINGSMOONTLIKHEDE VAN BASISLOSE BEGROTING	48
3.4	BIBLIOGRAFIE	51

S I N O P S I S

Begrotings is die plan van aksie van 'n onderneming in geldwaarde omgesit.

Basislose begroting is die begroting wat opgestel is maar waarvan elke rand wat gevra word gemotiveer word. Daar word gekyk na die volgende:

1. Omgewingsfaktore
2. Die kultuur van die Organisasie
3. Die doelwitte van die Organisasie
4. Ontwikkeling van die besluitnemingspakket
5. Hersien en rangskik van besluitnemingspakkette
6. Voorbereiding van die begroting

Die voordele en nadele van basislose begroting word bespreek, asook die moontlike toepassingsmoontlikhede.

3. BEPLANNING

3.1 INLEIDING

Bepanning is essensieel vir elke onderneming of nywerheid. ^ABegroting is die onderneming se plan in geldwaarde uitgedruk. Die plan gee bestuur 'n maatstaf om te sien of die onderneming effektief genoeg gehanteer word om by die begroting te bly. Enige afwykings dui op ongerymdhede wat plaasvind hetsy by begroting of by die werklike uitgawes.

3.1.1 Wat is 'n begroting

Hieronder volg 'n paar mense se sienings van begrotings:

Heitger & Matulich (1980 : 240) sien 'n begroting soos volg:

"A budget is a comprehensive quantitative plan for utilizing the resources of an entity for some specified period of time.

Note that a budget:

1. Is quantitative
2. Deals with some specific entity.
3. Covers a period of time in the future.

Budgets include both the inflow of revenue and the outflow of expenses."

Thacker & Ellis (1981 : 210) sien 'n begroting soos volg:

"The master budget is nothing more than a comprehensive plan of interrelated strategies in written form for all activities of an enterprise for the length of the budget period."

^XReynders (1974 : 180) beskryf 'n begroting soos volg:

"In die finansiële sfeer is die begroting niks anders as die in

geld uitgedrukte plan vir die aktiwiteite van 'n bepaalde toekomstige termyn nie. Kortom, die begroting is 'n plan, 'n opdrag, 'n magtiging tot optrede en 'n beheermiddel. Vir die beplanning van beleid, die oordrag en die beheer oor die uitvoering daarvan is die begroting onontbeerlik."

Owler & Brown (1975 : 498) sien 'n begroting soos volg:

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

Matz & Usry (1980 : 41) sien begroting soos volg:

"Budgeting is the forecast of the effects on profits of varying volumes of activity. Budgeted materials costs and quantities and labour costs and predetermined quantities of time required to manufacture each product are basic for these cost elements."

Crowningshield & Gorman (1979 : 410) sien 'n begroting soos volg:

"The budget is the conversion, usually by segments and on a short-range basis, of plans into figures, an accounting, as it were, for the future. Budgets can be prepared only after preliminary plans have been laid down."

Na aanleiding van bogenoemde, word begrotings soos volg beskryf:

X Begroting is hoe die onderneming by sy doelwit wil uitkom in geldwaarde uiteengesit.

Die standpunt sluit egter nie basislose begroting in nie, dit word later gedoen. Nadat begroting bespreek is, moet die vraag gestel word: Waarom begroot?

3.1.2 Waaron begroot?

In die taak van bestuur is daar sekere bestuursfunksies naamlik beplanning, beheer, koördineer en kommunikeer. Verwys:

- (a) Horngren (1977 : 124)
- (b) Reynders (1974 : 26)
- (c) Crowningshield & Gorman (1979 : 410)

Ons sal net konsentreer op die beplanning, want 'n begroting is ook 'n plan. Die bestuur wat effektief beplan kan sukses hê indien hulle hul beplanning realiseer. Hier moet in gedagte gehou word dat die omgewing waarin 'n onderneming funksioneer baie veranderlikes het. Die onderneming wat sy doel wil bereik sal 'n plan moet opstel waarin van die veranderlikes in berekening gebring is. Die plan dien dan as 'n standaard waarteen die werklike prestasie gemeet kan word. Die begroting gee aan laer vlakke van bestuur die doelwit uitgespel in geldwaarde, sodat die hele onderneming se personeel daarna kan streef.

Die algemene man in die onderneming sien begroting slegs as 'n oefening wat gedoen moet word, waardeur bestuur sy beskikbare fondse wil besnoei. Die begroting moet eerder gesien word as 'n beplanningsiklus wat 'n kontrolemaatstaf daarstel. Die maatstaf kan gebruik word om effektiwiteit en produktiwiteit te meet.

Een van die antwoorde is egter basislose begroting.

3.2 BASISLOSE BEGROTING

3.2.1 Inleiding

Basislose begroting is een van die populêrste vorms van begroting vandag. Dit word voorgestel as 'n wondermetode wat die onderneming kan hervorm; dit is egter nie die waarheid nie. Basislose begroting verg

baie harde werk en baie sweet voordat daar 'n sigbare verandering plaasvind.

Volgens Pyhrr, soos aangehaal deur Rubinyi (1980 : 46) is basislose begroting die volgende:

"An operating planning and budgeting process which requires each manager to justify his entire budget request in detail from scratch and shifts the burden of proof to each manager to justify why he should spend any money at all. This approach requires that all activities be identified in "decision packages" which will be evaluated by systematic analysis and ranked in order of importance."

Basislose begroting en beplanning vereis besluitneming vanaf die laagste vlak tot by topbestuur. Die bestuurder moet elke begrotingsitem analiseer - of dit 'n nuwe of 'n reeds bestaande item is - op so 'n wyse dat die basis nul is. Die eindproduk is gestruktureerde data wat verwerk is en dit stel bestuur in staat om fondse met selfvertroue toe te ken in die areas met die hoogste winspotensiaal. Vergelyk Stonick (1977 : 1).

Neufeld (1978 : 40) beskryf basislose begroting in sy artikel soos volg:

- "ZBB is an approach to planning and budgeting. The emphasis to:
- identify the organization's objectives and goals
 - justify all budget requests and not only the increases as in many more traditional approaches to budgeting
 - examine existing and new activities on an equal basis
 - link planning, setting priorities, and the allocation of resources to achieve maximum results.

Sarant (1978 : 3) sien basislose begroting so:

"ZBB is a technique which complements and links the existing planning, budgeting and review process. It identifies alternative and efficient methods of utilizing limited resources in the effective attainment of selected benefits. It is a flexible management approach which provides a credible rationale for re-allocating resources by focusing on the systematic review and justification of the funding and performance levels of current programs or activities."

3.2.2 Afleidings

Basislose begroting volgens afleiding is 'n begroting ~~wat opgestel is~~ waarvan elke rand wat gevra word gemotiveer word. Elke uitgawe is gerangskik in prioriteite van belangrikheid. Basislose begroting betrek ook die lae vlakke van bestuur by die beplanningsproses en gee aan hulle die reg op besluitneming.

Basislose begroting versprei die verantwoordelikheid van die begroting na alle vlakke van bestuur. Die metode gee bestuur ook 'n beter besluitnemingsvermoë omrede die effek van die besluit uitgewys word in die begroting.

Die stappe word hiervolgens uiteengesit soos dit in die praktyk voorkom.

3.2.3 Basislose begroting stap vir stap

Die volgende is essensieel voordat daar gekyk word na die stappe van basislose begroting:

- A. Omgewingsfaktore
- B. Die struktuur van die organisasie
- C. Die doelwitte van die organisasie

- D. Ontwikkeling van die besluitnemingspakkette
- E. Hersien en rangskik van besluitnemingspakkette
- F. Voorbereiding van die begroting

Bogenoemde word toegelig soos dit aan die orde kom.

A. Omgewingsfaktore

Die omgewingsfaktore kan basis in twee hoofgroepe verdeel word, naamlik:

- i. Interne omgewingsfaktore
- ii. Eksterne omgewingsfaktore

i. Interne omgewingsfaktore

Onder interne omgewingsfaktore kan ons die volgende uitsonder:

- (a) Die onderneming se winsposisie
- (b) Topbestuur se bestuurstyl

(a) Die onderneming se winsposisie

Basislose begrotingsmetode is nie net daar vir die onderneming wat in 'n swak winsposisie verkeer nie, maar ook vir die onderneming wat 'n goeie wins maak. Die onderneming wie se winsposisie swak is, staan 'n baie goeie kans om sy posisie te verbeter omrede daar nou geen onnodige uitgawes aangegaan sal word nie maar slegs die nodige kostes word aangegaan. Dus minder koste, groter wins. Die onderneming wat reeds 'n goeie wins toon kan nou nog groter winste toon.

(b) Topbestuur se bestuurstyl

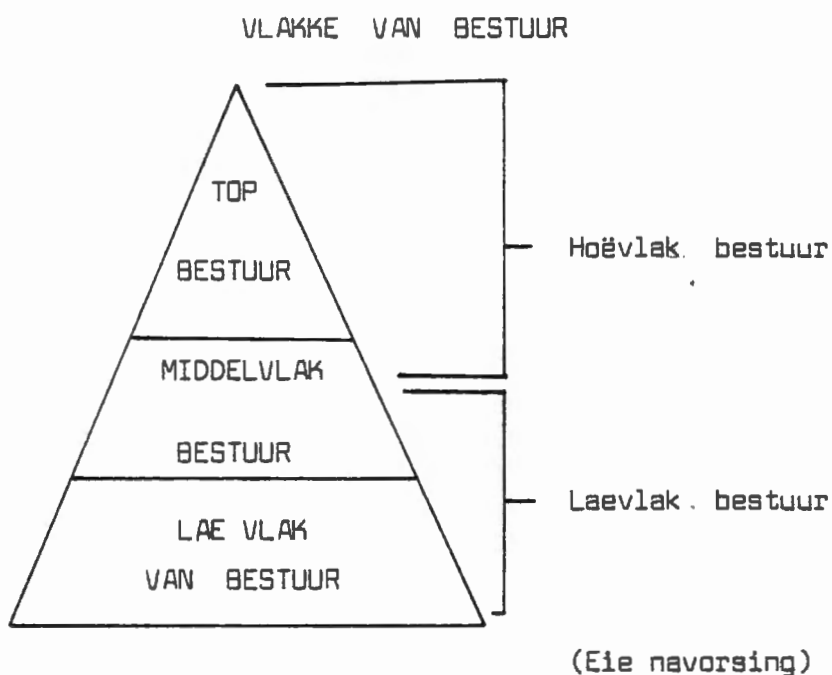
Bestuur se houding en bestuursfilosofie kan basislose

begroting laat slaag of laat misluk. Indien bestuur konserwatief en stagnant is, het dit die volgende tot gevolg: Daar is geen kans vir die laer vlakke van bestuur om hulle mening uit te spreek of om besluite te neem nie. Die bestuur is teen verandering en hulle standpunt is soos volg vasgestel deur navorsing:

1. Die stelsel het tot nou toe goed gewerk, waarom moet daar veranderings gemaak word. Daar is egter die bestuur wat ten gunste is van verandering maar slegs as die verandering 'n verbetering teweegbring. Bestuur met so 'n houding verkies dit dat hul ondergeskiktes meer verantwoordelikheid dra en meer besluite kan neem.
2. Vir bestuur met so 'n houding kan 'n basislose begrotingstelsel baie beteken in dié sin dat laer vlakke van bestuur nou die geleentheid verkry om besluite te neem. 'n Verdere voordeel is dat topbestuur die hele onderneming en prosesse leer ken, aangesien daar van elke rand verantwoording gegee moet word. Verder help basislose begroting deelnemende bestuur aan, dit wil sê alle vlakke van bestuur word betrek by die begrotingsproses.
3. Dit veroorsaak dat die lae vlak van bestuur die gevoel kry dat dié vlak van bestuur ook 'n sê in die begrotingsproses het en dat dit nie net nog 'n begroting is nie maar 'n klomp individuele begrotings wat die groot geheel vorm. Hierdeur verky topbestuur groter samewerking met alle vlakke van bestuur en die lae vlak van bestuur het nou 'n doelwit om binne sy begroting te bly.

Die vlakke van bestuur word soos volg voorgestel:

Fig. 3.1



ii. Eksterne omgewingsfaktore

Die eksterne faktore sluit ondermeer die volgende in:

1. Die algemene ekonomiese klimaat
2. Markaandeel
3. Mededingers

Die onbekendheid van die kurwes wat van die faktore kan volg, bemoeilik die beplanningsproses. Hier volg 'n algemene bespreking oor die faktore:

1. Die algemene ekonomiese klimaat

Die ekonomiese klimaat kan 'n begroting omvergooi in so 'n mate dat 'n hersiening gedoen moet word. 'n Hersiening word gedoen indien daar op die konvensiële manier begroot is, dit wil sê 'n begroting gebaseer op die verlede. Indien daar egter op die basislose begrotingstegniek begroot is, sal daar

slegs 'n besnoeiingsaksie plaasvind deur alle vlakke van bestuur.

Elk van die bestuurders weet waar daar besnoei kan word. Die ekonomiese toestand wat aanleiding kan gee tot die hersiening is skommeling in die ekonomiese klimaat waarin die onderneming funksioneer.

Die ekonomiese skommeling veroorsaak:

- a. 'n Verlaging in produksie wat tot gevolg kan hê dat daar begroot moet word teen 'n laer aktiwiteit.
- b. Maksimum kapasiteit kan tot gevolg hê dat die koste per eenheid laag is.
- c. Produksie teen minimum kapasiteit kan tot gevolg hê dat daar 'n kostestygning per eenheid is.

2. Markaandeel

Die markaandeel van 'n onderneming beïnvloed direk die maatskappy se begroting. Hier speel dit ook 'n rol of die onderneming in 'n monopolistiese mark is of nie. Verwys:

- a. Heitger & Matulich (1980 : 449 - 454)
- b. Matz & Usry (1980 : 630 - 631)
- c. Samuelson (1976 : 115 - 116, 518 - 519)

Indien die onderneming in 'n monopolistiese mark is wat 'n sekere produk betref, sal die onderneming teen 100% kapasiteit produseer want daar is 'n 100% markaandeel. Indien die organisasie in mededinging verkeer, moet daar op so 'n wyse begroot word dat daar die minimum afwyking realiseer. Verder moet die onderneming die klante so tevrede stel dat daar geen verandering in sy markaandeel is nie en indien daar 'n markaandeel verandering is, is dit wenslik dat dit positief

moet wees. Verwys:

- * Ouler & Brown (1975 : 515 - 522)
- * Thacker & Ellis (1981 : 11)
- * Matz & Uary (1981 : 553 - 564)

'n Positiewe groei in die markaandeel het tot gevolg dat daar 'n positiewe afwyking ontstaan by die vaste begroting terwyl daar 'n klein of geen negatiewe afwyking ten opsigte van die veranderlike begroting ontstaan.

3. Mededingers

Mededingers kan 'n mens se begroting lelik deurmekaar krap, byvoorbeeld, daar word begroot teen 'n verkoopprijs van R10 per eenheid. Aan die einde van die eerste maand verlaag die mededingers hul prijs na R8 per eenheid. Om nou die markaandeel moontlik te behou, moet daar waarskynlik 'n prysverlaging geskied.

Die prysverlaging het tot gevolg dat die begrote verkoopprijs verkeerd is, so ook die bydrae en die begrote gelykbreekpunt asook die begrote wins. Die mededingers kan egter hulle prijs verhoog en die onderneming kan sy prijs konstant hou. Dit kan tot gevolg hê dat daar meer verkoop word en die markaandeel so-doende vergroot word. Verwys:

- * Samuelson (1976 : 68 - 70)
- * Kotler (1980 : 272 - 287)

B. Die onderneming se struktuur

Voordat bestuur die huidige organisasiestruktuur identifiseer, is daar twee vrae om te beantwoord, naamlik of basislose begroting aanvaarbaar is vir die organisasie en of daar 'n re-organisasie in die toekoms voorsien word.

- i. Is die organisasiestruktuur sodanig dat basislose begroting daar sal inpas.

Kommunikasiekanale by die begrotingsproses word gevorm deur die organisasie se struktuur. As die organisasiestruktuur hom nie daartoe leen dat topbestuur gerieflik met laer vlakke van bestuur kan kommunikeer nie, sal basislose begroting nie suksesvol wees nie want slegs deur goeie kommunikasie tussen topbestuur en laer vlakke van bestuur kan basislose begroting suksesvol toegepas word.

Die ideale struktuur is dat elke persoon slegs aan een persoon verantwoording doen tot by die top bestuursvlak. In 'n organisasie waar die laer vlakke van bestuur aan meer as een persoon verantwoording moet doen, sal basislose begroting misluk omrede die persoon wat sy begroting moet motiveer nie weet aan wie daar verantwoording gedoen moet word nie, of hy verskaf aan albei die motiverings. Nou kan die motiverings van twee verskillende persone aan topbestuur dieselfde begroting voorlê. Dit veroorsaak 'n verwarring en stem topbestuur tót frustrasie.

- ii. Die herorganisasie in die pyplyn.

Die beperkende faktor is dat daar 'n herorganisasie in die struktuur van die onderneming in sig is en dat daar gewag word totdat die herorganisasie voltooi is sodat almal weet waar hulle in die organisasie inpas en aan wie daar verantwoording gedoen moet word.

As die herorganisasie egter tydens 'n begrotingsiklus val, kan daar ernstige probleme ontstaan as gevolg van die feit dat daar 'n basislose begrotingstelsel geïmplementeer moet word. Dit word egter aanbeveel dat daar op die ou stelsel begroot moet word. Na die herorganisasie voltooi is kan 'n

{ basislose begrotingstelsel geïmplementeer word. Die persone wat betrek word by die begrotingstelsel weet nou waar hulle inpas en aan wie hulle verantwoordelik is. Die begrotingskomitee kan nou saamgestel word en die begroting kan begin.

iii. Identifisering van die organisasiestruktuur

Die bestuur moet nou die organisasiestruktuur identifiseer en dan op elke vlak van die hiërargie moet daar bepaal word wat die funksie van elke vlak is. Verwys:

* Sarant (1978 : 19 - 25)

Navorsing het getoon dat die ondernemingstruktuur in die volgende vlakke verdeel kan word: Agent, buro, program en aktiwiteit. Die afbreking veroorsaak dat die struktuur afgebreek word tot zero. Met die afbreek kan daar maklik 'n basislose begrotingskomitee gestig word as gevolg van die afbreking van die struktuur tot op die laagste vlak.

C. Doelwitte van die organisasie

i. Vasstelling van doelstellings.

"Do not be desirous to have things done quickly, do not look at small advantages. Desire to have things done quickly prevents their being done thoroughly. Looking at small advantages prevents great affairs from being accomplished." Soos aangehaal deur Cheek (1977 : 19).

Hierdie ou raad is nog net so waar vandag, veral sover dit die begrotingsproses raak.

ii. Beplanning - basislose begroting se hoof beginpunt

Volgens Pyhrr soos aangehaal deur Sarant (1978 : 33):

"Planning establishes programs, sets goals and objectives and makes basic policy decisions for the organisation as a whole. In the ZBB process, planning is the major starting point."

Dus moet daar eers verstaan word wat beplanning is voordat verder gegaan kan word met basislose begroting. Wat is beplanning:

Beplanning bestaan hoofsaaklik uit a. langtermyn beplanning en b. korttermyn beplanning. Verwys:

- * Sarant (1978 : 35 - 37)
- * Stonich (1977 : 7 - 8)
- * Horngren (1977 : 5 - 6)
- * Thacker & Ellis (1981 : 164 - 182)

a. Langtermynbeplanning

Volgens Neuner & Deakin (1977 : 364):

"A long range planning period covering several years. Such a program would affect company expansion policy regarding new products and the matter of investing in new plant and equipment."

Langtermynbeplanning is dus die plan om die onderneming se langtermyn doelwitte te bereik. Die langtermyn plan sal gedurig onderhewig wees aan veranderinge as gevolg van die ekonomiese toestand van die land en die finansiële posisie van die onderneming self.

b. Korttermynbeplanning.

Korttermynbeplanning is die plan wat opgestel is om die korttermyn doelstelling van die onderneming te realiseer. Die plan bly dan ook vas vir 'n spesifieke termyn.

Beplanning in die algemeen is 'n plan om 'n sekere doel te

bereik in die toekoms. Die onderneming se beplanning kan beskryf word as 'n plan om die ondernemingsdoelwit te bereik. Voordat ons egter 'n plan opstel moet ons 'n doelwit hê.

iii. Doelwitbepaling van 'n organisasie

(a) Inleiding.

Daar moet nou bepaal word wat die onderneming wil doen. Die eerste stap in die struktuur van basislose begroting is om doelwitte te bepaal vir die begroting.

(b) Wat is 'n doelwit.

Volgens Sarant (1978 : 37): "Objectives are statements of reasonable measurable and specific results to be achieved within a certain period of time." Dit is duidelik dat die verklaring van uitsette verbind word met die basiese behoefte dat die program bestaan. Bestuur moet egter versigtig wees met die formulering van die doelwit of doelwitte want daar word dikwels in die slaggat getrap deurdat daar die metode van handeling of die rede vir die bestaan en optrede beskryf word in plaas van die einddoel gemeet in die uitsette of eindprodukte of dienste gelewer.

Navorsing het die volgende tipes doelwitte geïdentifiseer:

* Resultaat georiënteerde doelwitte.

Die doelwit het slegs betrekking op resultate aan die einde van die periode, byvoorbeeld volgens Cheek (1977: 180):

To repair and return to inventory all defective spare parts (from either field service or manufac-

turing) at a reliability level exceeding their newly built equivalent, and at a return on investment of at least 50%."

Let daarop hoe duidelik kwantifiseer die doelwit die meetbaarheid van die effektiwiteit van bestuur. Dit is egter dikwels die geval dat begrotingsdoelwitte nie so duidelik gedefinieer is nie.

* Deurlopende doelwit.

Volgens Cheek (1977 : 180):

"First we receive material, then we fix and test it. Our work is co-ordinated with inventory control and production planning during the monthly interface meeting. Our liaison manager troubleshoots periodic problems with the field on credits."

Die doelwitte fokus eerder op die aktiwiteit as die resultate van die aktiwiteite. Dus hier is 'n tipiese voorbeeld waar daar beskryf word hoe die take gedoen moet word, eerder as om te beskryf wat die resultaat moet wees van die take.

Daar is egter beperkende faktore soos:

* Die onduidelike doelwitstelling.

Volgens Cheek (1977 : 180) se voorbeeld:

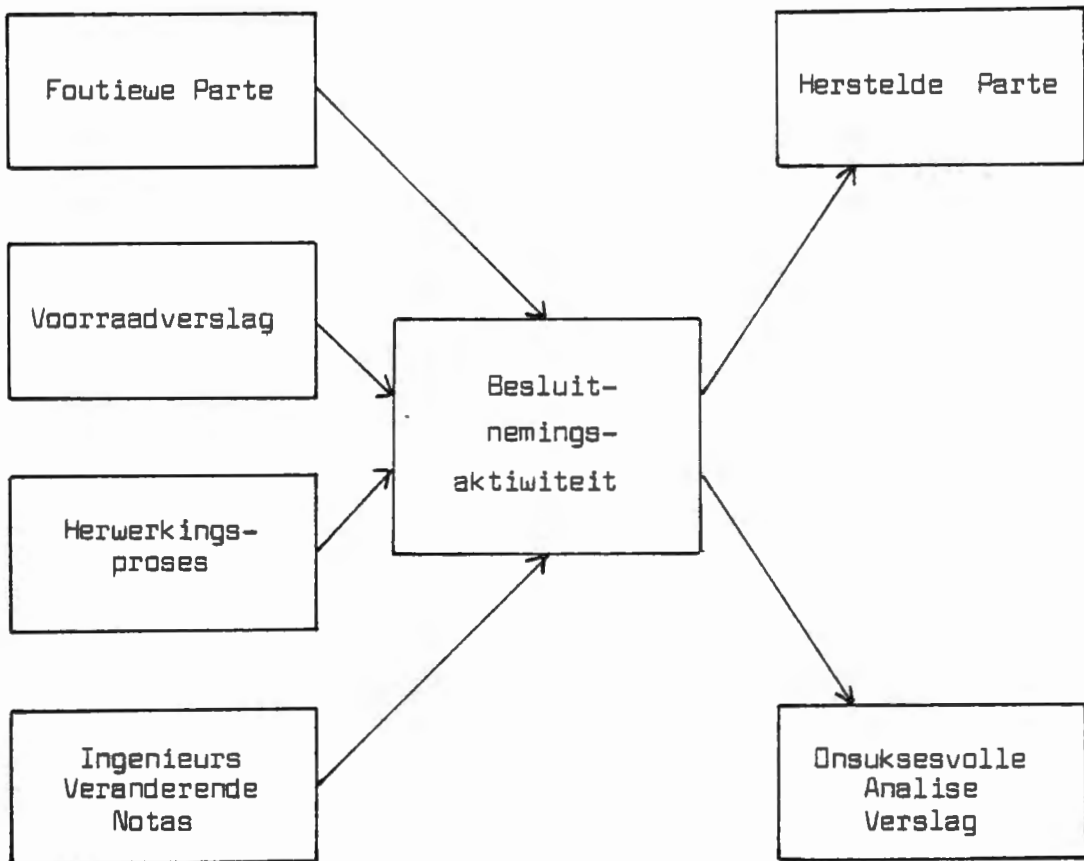
"This section supports the field and manufacturing production lines at an appropriate level of service and provides information derived from our efforts to the quality control and engineering staff in line with budgeted resources."

Die doelwit is so vaag dat dit nie eers die departement spesifiseer nie en daar is basies twee reaksies wat op so 'n "doelwit" verwag kan word; die eerste is ek verstaan nie en die ander is 'n optrek van skouers. (Eie navorsing.)

Navorsing in die onderneming het aan die lig gebring: Die

definiëring van 'n doelwit is nie die probleem nie maar om die doelwit reg te formuleer is die werklike probleem. Doelwitbepaling is 'n belangrike stap by basislose begroting en indien die doelwitte goed opgestel is, sal daar gesien word dat die samestelling van besluitnemingspakkette gou en maklik sal geskied. Een manier om goeie doelwitte daar te stel is die inset-uitsetmodel volgens Cheek (1977 : 181).

Figuur 3.2
DOELWITSTELLING



Vergelyk Cheek (1977 : 181)

Volgens die model kan daar duidelik 'n resultaat georiënteerde doelwit opgestel word. Daar moet 'n duidelike begrotingsdoelwit gestel word voor die begrotingsiklus. Indien die doel-

witte klaar geformuleer is, moet daar oorgegaan word in die bepaling van besluitnemingspakkette.

Dit is egter nodig om die besluitnemingspakket nader te omskryf.

D. Ontwikkeling van besluitnemingspakkette

Voordat 'n bestuurder op middel en lae vlakke van bestuur enige aksie kan neem om besluitnemingspakkette saam te stel, moet daar 'n begrotingsprogram en duidelike begrotingsriglyne vanaf topbestuur ontvang word. Die riglyne sal verseker dat laer vlakke van bestuur weet wat die doelwitte is ten opsigte van spesifieke dienste, aktiwiteite, uitsette asook die beskikbaarheid van fondse wat bespreek is en wat bespreek moet word.

Dit help laer vlakke van bestuur om die regte tipe inligting te verdeel in besluitnemingspakkette op so 'n basis dat dit die besluitneming van bestuur vergemaklik. Die riglyne moet die algemene basis vorm asook die beginpunte vorm van die analise en die begrotings.

Die besluitnemingseenheid-bestuurder lê nou 'n besluitnemingspakketgroep aan topbestuur voor. Die groep pakkette verteenwoordig die besluitnemingseenheid se totale begroting.

Die besluitnemingspakketgroep verteenwoordig verskillende aksies en programme. Dit verskaf aan die topbestuur dus die geleentheid om sekere van die programme en aktiwiteite te behou en ander te laat vaar afhangende van die beskikbaarheid van fondse.

1. Wat is 'n besluitnemingspakket

Volgens Pyhrr soos aangehaal deur Francl, Lin & Vasarhelyi (1980 : 177) in hul artikel:

"A decision package is a document that identifies and describes a spesific activity in such a manner that

management can (A) evaluate it and rank it against other activities competing for limited resources and (B) decide whether to approve or disapprove it."

Volgens Sarant (1978 : 66):

"It is a brief justification and request document that includes the information necessary for managers to make judgments on program direction and resource requirements. It is the primary tool for budgeting review, analysis, and decision making."

Die besluitnemingspakkette bestaan dus sodat bestuur maklik besluit kan neem. Die pakket moet uit die volgende saamgestel wees om sinvol te kan wees: 1) Die doelwit of doel van die aktiwiteit, 2) Wat moet gedoen word en hoe, 3) Wat sal gebeur indien die aktiwiteit nie gedoen word nie, 4) alternatiewe metodes, 5) Koste en ander voordele van die voorgestelde aktiwiteit en 6) die geldmiddele benodig. Elke hoof van 'n begrotingskomitee sal saam met ander lede van die komitee die besluitnemingspakkette saamstel. Vergelyk die artikel van Francis & Lin & Vasarhelyi (1980 : 117).

Die pakkette sal saamgegroepeer word om sodoende die besluitnemingspakkettegroep te vorm. Die besluitnemingspakkette kan bestaan uit verskillende pakkette op laer vlak, byvoorbeeld die ruil van toue op vier kranes. Op die laer vlak vorm elke kraan 'n besluitnemingspakkette, maar op 'n hoër vlak vorm die vier pakkette slegs een besluitnemingspakkette.

Voordat die besluitnemingspakkette egter voorgelê word aan die bestuur, moet dit hersien word en ook gerangskik word, sodat bestuur weet wat die belangrikste projekte is.

ii. Wat is 'n besluitnemingspakkettegroep

Volgens Sarant (1978 : 63) is dit:

8 "A decision package set includes a decision unit overview and various decision packages reflecting incremental levels of funding and performance for the selected decision units i.e. programs, activities etc."

Dus die besluitnemingspakketgroep bestaan uit verskillende besluitnemingspakkette wat kumulatief die totale begroting vir die afdeling vorm. Elke besluitnemingspakket spel die effek van die fondse en aktiwiteite om die onderneming se doelwitte te bereik. Die besluitnemingspakket dien as die primêre stuk gereedskap vir begrotingshersienings, analise asook besluitneming alhoewel addisionele inligting ook benodig mag word vir die besluitneming. Vir die motivering en hersiening word daar 'n aparte besluitnemingspakket voorberei vir elke program en aktiwiteit.

iii. Wat is 'n besluitnemingseenheid hersiening.

Besluitnemingseenheid hersiening is die omslag van die besluitnemingspakket. Hierdie is dus 'n opsomming van wat in die besluitnemingspakket is sodat bestuur nie nodig het om die detail te ontleed nie maar slegs te kyk na die opsomming en 'n besluit kan neem. Volgens Sarant (1978 : 66):

"It should be at the most two pages long and contain the following information to be explained later.

1. Identifying information
2. Long range goals
3. Major objectives
4. Alternatives
5. Accomplishments."

Uit die praktyk is die stelling bevestig en kan in die twee bladsye al die belangrikste inligting verkry word waarna topbestuur verlang, sonder dat die detail van elke afdeling benodig word. Waar daar egter navrae is, kan bestuur die

detail ondersoek maar dit vrywaar bestuur die moeite om deur al die papierwerk te gaan.

(E. Hersien en rangskikking van besluitnemingspakkette.

In die praktyk is die volgende waargeneem: Die besluitnemingspakkette word gerangskik in prioriteitsvolgorde sodat topbestuur weet watter program/doelwit die onderneming eerste moet bereik om sodoende die hoofdoelwit van die organisasie te bereik. Die besluitnemingspakkette moet hersien word om dit in die bogenoemde volgorde te rangskik. Hier word elke besluitnemingspakket geëvalueer sodat daar besluit kan word of die aktiwiteit nou ten voordeel is vir die onderneming, of eers later. Verder word daar gekyk na die doelwit van die pakket en hoe dit inskakel by die ondernemingsdoelwitte. Elke besluitnemingspakket is op hierdie stadium reeds hersien en die verskillende gedeeltes van die pakket is in prioriteitsorde gerangskik, byvoorbeeld die ruil van die kraantoue op krane 1, 2, 3 en 4. Die belangrikheid van die krane word nou die bepalende faktor en die krane word so gerangskik:

1. Kraan 2 Rede vir ruil
KOSTE van ruil
2. Kraan 4 Rede vir ruil
KOSTE van ruil
3. Kraan 1 Rede vir ruil
KOSTE van ruil
4. Kraan 3 Rede vir ruil
KOSTE van ruil

Die krane is nou in prioriteitsorde gerangskik binne die besluitnemingspakket; nou word elk van die besluitnemingspakkette gerangskik in prioriteitsvolgorde. Die rangskikking word gedoen van die mees belangrike na die minder belangrike pakkette.

Die tipe hersiening wat gedoen word om die prioriteite van die bepaalde besluitnemingspakket te bereken indien die pakket se inhoud van so 'n aard is dat dit vir die bestuurder voel die besluit lê by hoër gesag, dan moet hy die pakket by die hoër prioriteite groepeer en sodoende die besluit vir die vlak bo hom laat. Die ontwerpers van die besluitnemingspakkette en die besluitnemingsbestuurders sal outomaties die pakkette rangskik en dit dan deurstuur na die hoër bestuursvlak. Die verskillende afdelings kan elk hul eie metode gebruik om die pakkette te rangskik, dit hang net af watter metode geld in die spesifieke geval.

Op hoër vlakke van bestuur kan die rangskikking verander word, dit hang net af van bestuur. Die bestuurder kan ook laer vlakke van bestuur vra om meer inligting omtrent 'n sekere besluitnemingspakket. Daar kan ook verander word en weggelaat word uit 'n spesifieke pakket. Na die nuwe rangskikking gedoen is word die lys na hoër gesag gestuur. Op hierdie vlak word al die besluitnemingspakkette gekonsolideer en heringedeel in prioriteite op ondernemingsvlak as geheel. Die indeling is egter in besluitnemingspakketgroepe.

Die sleutel tot effektiewe besluitnemingspakket indeling en konsolidering is 'n duidelike program en begrotingsriglyne van bestuur voor die vorming van besluitnemingspakkette. Nou kan daar gekyk word na die voorbereiding van die begroting.

F. Voorbereiding van die begroting

Daar is in breë trekke al die stappe van basislose begroting bespreek, nou gaan daar in volgorde gekyk word wat gebeur om 'n basislose begroting op te stel. Eerstens moet bestuur sy doelwit en riglyn opstel en versprei tussen alle vlakke van bestuur tot op die laagste vlak van bestuur.

Byvoorbeeld daar moet 'n 20% groter markaandeel verkry word en

daar moet minstens 15% verdienste op kapitaal realiseer teen die einde van die volgende finansiële jaar (1984).

Daar is geen illusies omtrent die doelwit nie, daar word met alle departemente van die onderneming gepraat, want produksie moet nou meer koste effektief werk asook 'n beter kwaliteit produk lewer sodat die wins kan realiseer. Bemerking het die taak om die regte markstrategie te kies om die markaandeel te vergroot. Personeel moet sorg dat die regte man op die regte plek werk. Die finansiële afdeling moet optimaal benut word om verslaggewing deur te stuur en die finansiële stand van die onderneming gereeld te monitor. Dus elke afdeling moet nou gaan sit en sy begroting so opstel dat die doelwit bereik kan word. Voordat die begroting opgestel word moet elke afdeling gaan besin oor alternatiewe metodes, programme en aktiwiteite om die doelwit te bereik. Op dié stadium word die begrotingskomitee gestig.

Die komitee besluit nou wat gedoen moet word om die doelwit te bereik en op watter manier dit gedoen moet word. Die begrotingskomitee stel nou die besluitnemingspakkette vir die afdeling op die laags moontlike vlak van bestuur saam. Die pakkette bevat elk die volgende inligting:

- i. Doel
- ii. Wat moet gedoen word en hoe
- iii. Die gevolge indien die aktiwiteit nie plaasvind nie
- iv. Alternatiewe metodes
- v. Koste van aktiwiteit en die voordele van beplande aktiwiteit
- vi. Hulpmiddels wat benodig word

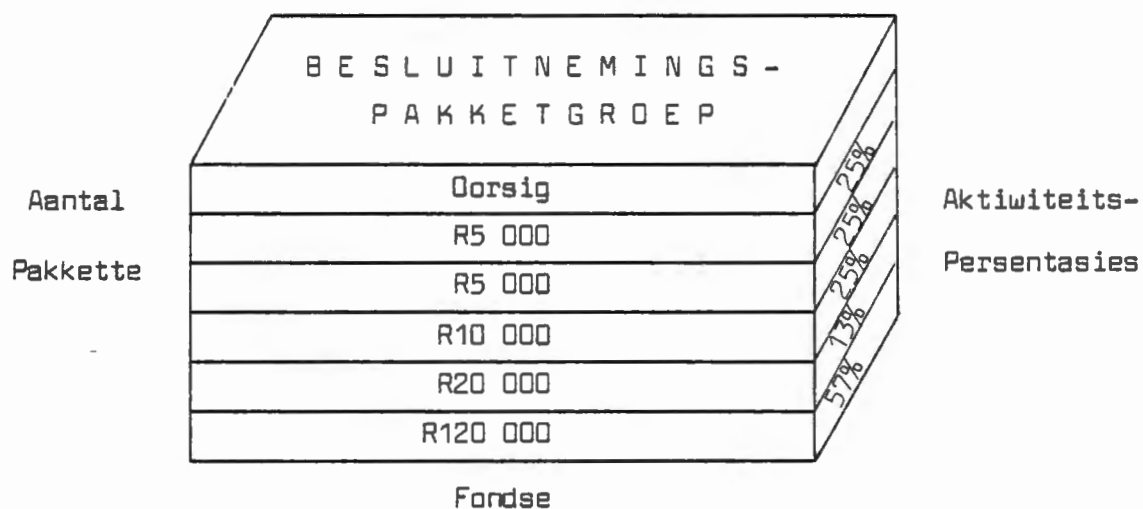
Vergelyk: Franci/Lin & Vasarhelyi (1980 : 177) se artikel.

Pakkette wat dieselfde doel najaag kan in die afdeling in 'n besluitnemingspakketroep ingedeel word. Die besluitnemingspakketroep kan ook bestaan uit alle pakkette in 'n sekere afdeling byvoorbeeld die instandhoudingsafdeling. Die afdeling se instandhouding strek vanaf

die instandhouding van lugreëlaars tot die instandhouding van die produksielyn. Die pakketgroep se "buiteblad" is egter 'n besluitnemingspakket oorsig wat die pakkette gesamentlik beskryf. Die groep lyk skematies soos volg:

FIGUUR 3.3

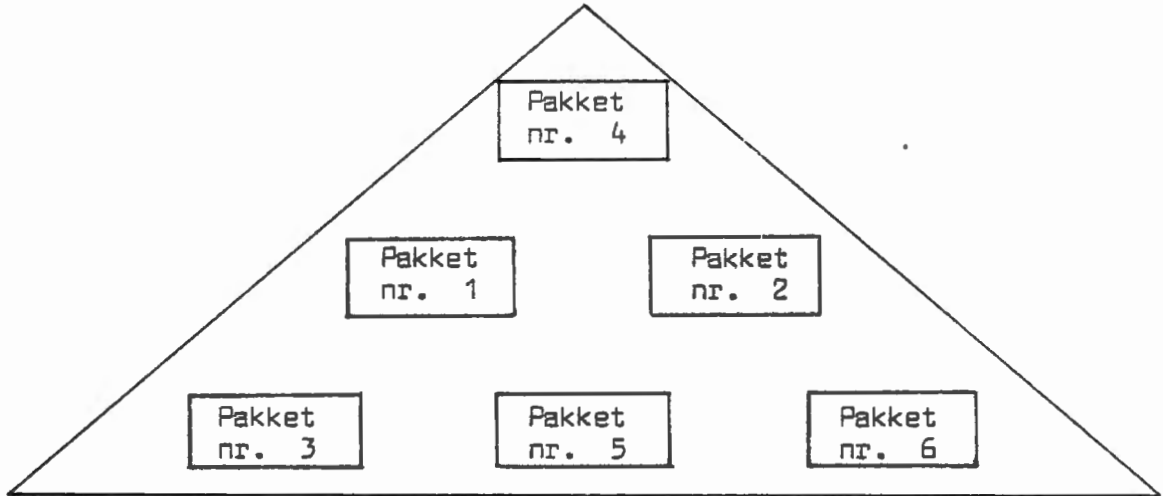
VOORSTELLING VAN BESLUITNEMINGSPAKKETGROEP



Vergelyk Sarant (1978 : 63)

Die groep besluitnemingspakkette word nou deurgestuur na die volgende vlak van bestuur. Die volgende vlak van bestuur stel die prioriteitsposisie van elke pakket vas en groepeer die pakkette in die prioriteitsvolgorde wat skematies soos volg lyk:

FIGUUR 3.4
SKEMATIESE VOORSTELLING VAN BESLUITNEMINGSPAKKETTE IN
PRIORITEITSVOLGORDE



Vergelyk Sarant (1978 : 101)

Die pakkette word nou nog 'n vlak hoër gestuur waar dit weereens hersien word. Op dié stadium kan bestuur voel dat pakketnr. 1 hoër moet wees as pakketnr. 4 en hulle kan dit so verander. Verder kan daar gevoel word dat pakketnr. 6 eers volgende jaar aandag kan geniet en pakketnr. 5 kan heeltemaal verwyder word van die besluitnemingspakketroep. Indien die onderneming se totale pakkette ontvang is, word dit weereens hersien en gerangskik maar die rangskikking geskied slegs per afdeling se pakkette.

Nou moet bestuur die begroting goedkeur. Voel bestuur egter dat die begroting te hoog is hoef die afdelings nie van vooraf te begroot nie. Bestuur evalueer slegs die lae prioriteitsitems en besluit watter om uit te laat. Die besluitneming geskied nou op die vlak waar dit behoort te geskied en die man op die vloer voel dat hy nou ook 'n deel of sê in die besluit gehad het deur die opstel van die besluitnemingspakkette en die bepaling van die prioriteite. Die laer vlak bestuur

vind ook nou die werklike rede vir 'n begroting, want dit word nou sý begroting en nie meer bestuur s'n nie.

Daar moet egter by die opstel van 'n basislose begroting onthou word dat dit nie meer 'n uur of twee se werk is nie. Daar moet nou 'n paar weke of maande voor die begrotingsiklus begin word met die besluitnemingspakkette (begroting). Die verskaffing van die vorige jaar se werklike en begrote syfers word ook nie meer gedoen nie. Die afdelings moet nou self die tegniese data bymekaarmaak en beplan wat daar gedoen gaan word in die toekomstige finansiële jaar en volgens die tegniese standaarde moet die begroting opgestel word.

Byvoorbeeld daar word beplan om kraan nr. 1, 3, 6, 8, 10 se toue te ruil.

Kraan nr. 1 benodig 30 meter tou

Kraan nr. 3 benodig 100 meter tou

Kraan nr. 6 benodig 150 meter tou

Kraan nr. 8 benodig 50 meter tou

Kraan nr. 10 benodig 75 meter tou

Totale tou benodig = 405 meter tou

Die tou kos R3,00 per meter, dus om die toue te ruil benodig ons R1 215,00.

Die lengte van die toue word bepaal volgens die toulengte van die krane volgens die tegniese spesifikasies. Daar word egter nog arbeid benodig om die toue te ruil. Die ure verkry ons deur wat ondervinding ons leer, dus byvoorbeeld lengte van die tou bepaal tyd vir ruiling. Gestel ons benodig 1 uur arbeid per 10 meter tou, dan benodig ons 40,5 uur om die toue te ruil en teen R10,00 per uur gee ons R405,00 vir arbeid. Die totale begroting bestaan dus uit:

Tou	R 1 215,00
Arbeid	R 405,00
TOTAAL	<u>R 1 620,00</u>

Die begroting is *opgestel op tegniese data* (wat die belangrikste is) en nie op die finansiële statistiek wat verkry word vanaf die finansiële afdeling nie. Nou word die begroting sinvol want as bestuur nou wil verander dan kan daar gewys word dat daar op een van die kranes nie 'n toerusting sal plaasvind nie. Indien daar wel op die funksionele metode begroot is, het bestuur slegs 'n persentasie van die begroting verander en die effek van die verandering sou nie so duidelik gesien kon word nie. Bestuur kan nou alle veranderings se gevolge sien en op so 'n basis kan daar besluit word of die verandering die moeite werd is of nie. Basislose begroting is vir bestuur 'n hulpmiddel tot besluitneming en ook 'n goeie beplanningsmetode.

Bestuur kan egter die volgende in gedagte hou oor basislose begroting: Die metode van begroting gaan baie beslis nie oornag die ondernemingsprobleme oplos nie, dit is 'n proses wat baie harde werk verg en ook die samewerking van baie mense in die onderneming. Dit is egter so dat as dit topbestuur se goedkeuring wegdra, dan is daar nie veel weerstand teen die verandering by ander lede van bestuur nie. Basislose begrotingstelsel is nie 'n wondermiddel nie maar bied sekere voordele vir die onderneming.

3.2.4 Voordele van basislose begroting

Die volgende voordele is nagevors uit Stonich (1977 : 13 - 14). Hy het die voordele verkry vanaf die gebruikers van basislose begroting:

(a) Kostebesparing

- i. Basislose begroting verskaf die inligting waar die minimum diensvlak is in elke besluitnemingseenheid
- ii. Basislose begroting besnoei bokoste
- iii. Daar word gevoel dat basislose begroting 'n goeie proses is vir die herallokasie en verandering van begrotingsvlakke.

(b) Hertoedeling van hulpbronne

- i. Die voordeel lê in die rangskikking van prioriteite
- ii. Dit is 'n sistematiese metode om aktiwiteite en programme te evalueer en om prioriteite te stel ten opsigte van bestedingsvlakke.

(c) Beplanning vir toevallige gebeurtenisse

- i. Indien daar beplan word is daar verskeie aspekte en die beplanning vir toevallige gebeurtenisse is deel van die proses
- ii. Deurdat bestuur gedurende die jaar op hoogte gehou word, kan daar die nodige buigbaarheid gegee word en sodoende kan die bestedingsvlakke en begrotingsvlakke deur die jaar aangepas word
- iii. Die stelsel voorsien 'n sogenaamde bloudruk vir styging of daling in aktiwiteite en daar hoef nie 'n nuwe plan opgestel te word nie. Aangesien veranderinge bydra tot heelwat spanning by bestuur, besit die beplanning die vermoë om alternatiewe saam te bring in 'n tyd van logiese denke en nie emosionele denke nie

(d) Alternatiewe metode

Die stelsel verleen hom daartoe om alternatiewe te evalueer

(e) Leer omtrent die organisasie

- i. Die grootste waarde van die stelsel is die bydrae wat dit lewer om ons te laat verstaan hoe die organisasie moet werk
- ii. Basislose operasionele beplanning is 'n hoë kwaliteit substitoot vir kort termynbeplanning van bestuur, basislose beplanning vervul bestuur se behoeftes meer.
- iii. Die stelsel besit die potensiaal om inligting te verskaf en om in diepte ondersoek te doen na funksionele verband en probleme.

(f) Stimuleer denke

- i. Dit stimuleer denke van ondergeskiktes en vergader goeie idees
- ii. Dit identifiseer die eenheid se rol in die onderneming en help met evaluering van vordering.
- iii. Die belangrikste voordeel is die skepping van hersiening van elke taak in vergelyking met alternatiewe metodes en sisteme.

(g) Kommunikasie

- i. Dit skep die fasiliteit om algemene probleme tussen afdelings te identifiseer
- ii. Die algemene probleem om met topbestuur te skakel word geëlimineer en bestuur kan hulle by hul werk bepaal
- iii. Goeie kommunikasie tussen baas en ondergeskikte

Basislose begroting het nie net voordele nie maar ook nadele soos vervolgens bespreek word.

3.2.5 Nadele van basislose begroting

Nêrens in die literatuur word daar melding gemaak van 'n nadeel met betrekking tot basislose begrotingstelsel nie. Deur navorsing het egter een nadeel aan die lig gekom, naamlik dat bestuur basislose begroting gebruik as 'n instrument om subjektief te oordeel, byvoorbeeld indien die bestuurder nie van 'n spesifieke persoon hou nie, kan basislose begroting aangewend word om van hom ontslae te raak, deur slegs te bepaal dat sy pos geen sin het nie en dat hy ander werk moet gaan soek. Daar kan ook deur basislose begroting bepaal word dat die persoon vêr van die doelwit geëindig het en is dus onbekwaam om in die pos te bly.

Basislose begroting beskik miskien net oor een nadeel maar die moont-

like toepassingsmoontlikhede is baie. Die word vervolgens bespreek.

3.3 MOONTLIKE TOEPASSINGSMOONTLIKHEDE VAN BASISLOSE BEGROTING

Die toepassingsmoontlikhede van basislose begroting is onbeperk aangesien die stelsel verander kan word sodat dit die onderneming se behoefte vervul. Die openbare sektor maak ook baie gebruik van basislose begroting. Ons dink aan die V.S.A., waar die stelsel gebruik word om die mees effektiewe begroting op te stel vir elke staatsdepartement. Die staat is nie 'n winsmakende onderneming nie maar het skaars fondse om te benut en dus moet die fondse so doeltreffend moontlik benut word.

In die publieke sektor is daar eers gedink dat basislose begroting slegs in die nie-produksie afdelings gebruik kan word, omrede in die produksie-afdelings is daar gebruikgemaak van tegniese standaarde. In die nie-produksie afdelings is daar geen tegniese standaarde nie en daar is slegs begroot op statistiek. Die begroting wat op statistiek gebaseer is reflekteer nie altyd die korrekte weergawe nie, daarom is daar besluit dat alle uitgawes van die afdelings geregverdig (gemotiveer) moet word. Dit veroorsaak dat die vet uit die begroting geneem word sodat geld slegs spandeer word op prioriteitsartikels. Die groot voordeel van die aksie was dat die persone wat 'n koninkryk vir homself wou bou ten koste van die onderneming aan bande gelê word en dat slegs die noodsaaklike uitbreidings plaasvind.

Daar is egter ook die nodigheid gesien om basislose begrotingstelsel toe te pas in die produksie eenhede waar daar vaste sowel as veranderlike koste teenwoordig is. Die vaste koste is ook op die basislose begrotingsmetode begroot sonder groot moeite. Die veranderlike koste was die groot probleem want hier is koste wat gekoppel is aan 'n tegniese standaard. Dié standaard kan eenhede, arbeidsure of masjienure wees. Die behoefte het ontstaan om die standaarde te hersien maar

slegs elke 3 - 5 jaar. Daar is besluit om die standaard elke keer op 'n basislose begrotingsmetode te doen en nie te baseer op die vorige jare se standaard nie. Die ou standaard is nie weer netso gebruik en slegs eskalasië bygevoeg nie, daar is van vooraf begin om die standaard vas te stel. Die O en M beampies het weer van vooraf kom kyk hoe lank dit neem om die taak te doen en of daar nie 'n makliker metode is nie.

As daar 'n meer effektiewe metode is wat arbeid bespaar moet dit geïmplementeer word. Die materiaalstandaard word van vooraf bepaal sowel as die veranderlike koste. Tydens die hersiening het dit tyd geword om alternatiewe metodes ook te bespreek en die beste metode of standaard word toegepas.

Basislose begrotingstelsel verleen hom baie goed daartoe om geïntegreer te word by doelwit van bestuur. Indien die ondernemingsdoelwit deur bestuur toegepas word, dan word basislose begroting egter 'n toevoeging om die bestuurstyl meer volwasse te bedryf. Doelwitbestuur is doelwit georiënteer en basislose begroting is die aanwending van middele om die doel te bereik asook die evaluering van alternatiewe om die doel te bereik. Dus, bestuur het nou insae in die metode van aksie om die doel te bereik. Die bestuur moet ook besluit watter alternatief die voordeligste vir die organisasie sal wees.

Basislose begroting se grootste kans op sukses is wanneer die organisasie in finansiële probleme is, dit wil sê as die organisasie geld verloor deurdat die winsgrens al kleiner word. Die verlies aan fondse kan die ekonomiese toestand van die land wees of dit kan dalk 'n bestuursbenadering wees wat nie die regte besluit op die regte tyd kan neem nie. Besigheid verander van jaar tot jaar en ook van kwartaal na kwartaal. Dit kan ook gebeur dat vraag so wissel dat die onderneming se aktiwiteit ook wesenlik verander moet word. Byvoorbeeld, die produkmengsel mag grootliks varieer. Probleme wat by bestuur geïdentifiseer word wat basislose begroting sal oplos, is dat bestuur nie

die vaardigheid besit om prioriteite op verskillende vlakke van diens en koste af te handel nie. Bestuur sien ook begrotings as net 'n oefening en nie as 'n beplanningsaksie nie. Indien bestuur se prestasie-metingsmetode swak is of nie so iets het nie, kan basislose begrotings die beplanning dien en die werklike kan daarteenoor gemeet word.

As bestuur se kostevoordeel analise nie voorberei is nie, kan basislose begroting die kostevoordeel reeds op beplanningsfase uitwys. Die huidige begrotingsmetode gee bestuur nie die geleentheid om prioriteitsorde te gee aan verskillende take nie. Basislose begroting gee ook die voordeel aan bestuur. Gestel bestuur wil deelnemende bestuur aanwakker maar hulle slaag nie baie goed daarin nie. Basislose begroting vereis deelnemende bestuur. Elke besluitnemingspakket word op die laagste vlak opgestel en dan werk dit deur alle vlakke van bestuur. Basislose begrotingsmetode is ook aanbeveelbaar indien topbestuur algemene koste- en toedelingsvrae het in die proses van besluitneming. Die topbestuur voel dat die huidige stelsel nie voldoende kostebesparings gaan meebring nie. Basislose begroting dwing die middel en laer vlakke van bestuur om te beplan en slegs die nodigste uitgawes word aangegaan, aangesien alle uitgawes gemotiveer moet word om prioriteite te bepaal. Topbestuur hou ook vol met doelwitbestuur en die begrotingstelsel is vër verwyderd van mekaar terwyl basislose begroting en doelwitbestuur mekaar direk verbind. Die band word veroorsaak dat daar altyd 'n doelwit is in basislose begroting en doelwitbestuur wat nagestreef word. Basislose begroting vorm egter slegs die metode om die doel op die mees effektiewe metode te bereik. Verder word deelnemende bestuur aangehelp en almal kry insig in die ander se werk.

Mg
Basislose begroting laat reg geskied aan die oorspronklike doel van begrotings. Die stelsel kan in enige onderneming werk, mits die bestuur van die onderneming die regte houding het want indien bestuur

teen die stelsel is, sal dit in 'n duisend jaar nooit werk nie. Gevolglik is die eerste taak om bestuur se seën op die stelsel te verkry, dan is die helfte van die stryd verby. Die volgende stap is om die laer vlak bestuur te oortuig dat basislose begroting nie meer werk gaan meebring nie, maar eintlik minder, deurdat dit nie nodig is om weer oor te begroot by 'n verandering van die begroting nie. Bestuur laat outomaties slegs van die lae prioriteitsitems weg. Die stelsel veroorsaak ook dat die begroting nie 'n finansiële oefening word nie maar bied die geleentheid dat dit 'n eie begroting word vir laer vlakke van bestuur.

Basislose begroting kan dus só aangepas word dat dit in enige onderneming gebruik kan word met sukses. Ongelukkig is die stelsel (basislose begroting) nie verkrygbaar in 'n kits implementeringspakkie nie. Daar moet baie geskaaf en gepas word vir elke onderneming.

Die implementering van die stelsel word in die volgende hoofstuk bespreek.

3.4 BIBLIOGRAFIE

- 27 CHEEK, L. M. 1977. Zero-base Budgeting Comes of Ages. 1st ed. New York: Anacom.
- 28 CROWNINGSHIELD, G. R. & GORMAN, K.A. 1979. Cost Accounting Principles and Managerial Applications. 4th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- 29 FRANCL, T. J. & LIN, T. & VASAHELYI, M. A. 1980. Zbb fits a Dp to the Tee. *Datamation*, 177 - 180, September.
- 30 HEITGER, L. E. & MATULICH, S. 1980 Managerial Accounting. 1st ed. New York: McGraw-Hill Book Comp.
- 31 HORNGREN, C. T. 1977. Cost Accounting a Managerial Emphasis. 4th ed. London: Prentice/Hall International Inc.
- 32 KOTLER, P. 1980. Marketing Management Analysis, Planning and Control. 4th ed. London: Prentice/Hall

International ed.

- 3) MATZ, A. & USRY, M. F. 1980. Cost Accounting Planning and Control. 7th ed. Cincinnati: South Western Publishing Co.
- 3) NEUFELD, G. P. 1978. Learning from Zero-Base Budgeting (ZBB) *Optimum* 1X (3), 40 - 52.
- 3) NEUNER, J. J. W. & DEAKIN III, E. B. 1977. Cost Accounting Principles and Practice. 9th ed. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- 3) OWLER, L. W. J. & BROWN, J. L. 1975. Weldon's Cost Accounting and Costing Methods. 13th ed. London: MacDonal & Evans Ltd.
- 3) REYNDERS, H. J. J. 1974. Finansiële Bestuur 'n Inleidende Studie. 2de Uitgawe. Pretoria: J. L. Van Schaik Beperk.
- 3) RUBINYI, P. 1980. ZBR Instead of ZBB. CAMagazine, 45 - 51, April.
- 3) SAMUELSON, P. A. 1976. Economics. 10th ed. New York: McGraw-Hill Book Company.
- 3) SARANT, P. C. 1978. Zero-Base Budgeting in the Public Sector a Pragmatic Approach. 10th ed. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- 3) STONICH, P. J. 1977. Zero-Base Planning and Budgeting Improved Cost Control and Resource Allocation. 1st ed. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- 3) THACKER, R. J. & ELLIS, L. 1981. Management Accounting: Concepts and Applications. 1st ed. Reston: Reston Publishing Co. Inc.

I N H O U D S O P G A W E

4.	IMPLEMENTERING	54
4.1	PROBLEME BY IMPLEMENTERING	54
4.1.1	Bestuur (menslike faktor)	54
4.1.2	Stelsels	56
4.1.3	Algemene probleme	57
4.2	INTEGRASIE MET REKENAARSTELSEL	58
4.3	INTEGRASIE MET BESTUURSFILOSOFIE	59
4.4	FINALE IMPLEMENTERINGSPROSES	62
4.5	STELSEL TEN VOLLE IN BEDRYF	75
4.6	BIBLIOGRAFIE	75

SINOPSIS

Basislose begrotingstelsel moet in die onderneming geïmplementeer word, eers dan word gekyk na moontlike probleme wat kan plaasvind. Basislose begrotingstelsel word geïntegreer met bestuursfilosofie. Basislose begrotingstelsel word werklik geïmplementeer waar dit begin by die aanbieding van formele lesings en eindig waar die stelsel in volle gang is en ten volle geïmplementeer is.

4. IMPLEMENTERING

4.1 PROBLEME BY IMPLEMENTERING

Die implementering van basislose begroting kan 'n instroming van probleme veroorsaak. Die belangrikste is om basislose begroting op 'n gedissiplineerde wyse te implementeer. Sonder goeie beplanning vir die implementasie van die stelsel sal daar net die steun verloor word van bestuur en sonder bestuur se steun val die hele stelsel plat.

4.1.1 Bestuur (menslike faktor)

Hier gaan ons die probleme bespreek van bestuur asook menslike faktore wat aanleiding kan gee tot die mislukking van basislose begrotingstelsel. Die woord 'basislose' skrik die meeste mense af terwyl basislose begroting mense dwing om die hele onderneming in 'n nuwe lig te sien. Met die tradisionele begrotingsmetode is die begroting net op of af aangepas. Met basislose begrotingsmetode moet die begroting opgestel word asof die onderneming nou begin. Dit stel sekere persone se werk in gevaar en daarom is hulle negatief ten opsigte van die stelsel.

Die weerstand teen veranderings verskil van bestuur tot bestuur, dit is egter duidelik dat in 'n onderneming waar bestuur 'n groot weerstand tot verandering het, sal bestuur eers oortuig moet word voordat basislose begrotingstelsel suksesvol geïmplementeer kan word. Daar is egter 'n ander tipe weerstand teen verandering en dit is deur te sê dat teorie nie in die praktyk werk nie. Die bestuurder moet oortuig word dat die praktyk eers daar was en toe het teorie vorm aangeneem uit die praktyk.

Daar is egter bestuurders wat glo hulle organisasie is so uniek dat niks wat in enige ander organisasie werk in sy organisasie sal werk

nie. Die bestuurder verloor egter uit die oog dat daar geen stelsel is wat nie veranderings moet ondergaan om by die organisasie aan te pas nie. Basislose begrotingstelsel moet vir elke organisasie ontwikkel en ontwerp word om die organisasie se behoeftes te bevredig.

Die bestuurders kan basislose begroting sien as baie addisionele werk wat onnodig is en dat hulle moeite beloon word deur topbestuur wat hulle nie bind deur die stelsel nie, so waarom moet hulle hulself uitsit. In so 'n geval moet die topbestuur die inisiatief neem en 'n memorandum opstel om laer vlakke van bestuur in te lig oor wat die stelsel behels en dat die stelsel voorsiening maak vir die bespreking van probleme; dit moet die eerste keer wees dat hy hoor van basislose begroting. Basislose begroting is dus 'n kommunikasie meganisme wat die laer vlakke van bestuur die geleentheid gee om hul idees en metodes toe te pas om die sisteem en bedryf beter te laat funksioneer. Die stelsel verleen hom ook daartoe dat bestuur kan weergee hoe hulle die vorm van hul departemente sal wil sien asook die redes waarom die beplanning so daaruit sien.

Die hele probleem van negatiwiteit in die implementering van 'n nuwe stelsel, is dat daar gevaar of nadele vir my as persoon is. As die stelsel net voordele inhou, dan verander die houding baie vinnig van negatiwiteit tot een van entoesiasme.

Die grootste taak van die pioniers van die stelsel is dus om die stelsel te verkoop en die ander lede van die onderneming só te beïnvloed dat hulle met net soveel afwagting die stelsel wil bemeester. Dit klink egter maklik op papier maar dit hang af van hoe groot die persoon se teenstand teen verandering is. 'n Baie goeie metode is miskien om die stelsel te demonstreer aan die persone wat so teen verandering is sonder dat die naam van die stelsel genoem word. In so 'n inligtingsessie sal daar baie gekonsentreer word op die voordele vir die bestuurders soos byvoorbeeld beter kostebeheer oor sy begroting, gro-

ter verantwoordelikheid deurdat daar direk met hoër vlakke van bestuur geskakel word en dat hy direk insae het in jou beplanning vir die toekomstige jaar.

Daar is niks wat antagonisme so vinnig afbreek as wat 'n gevoel van nut dit doen nie; dit laat die mense nuttig voel en wys uit dat die stelsel hulle groter verantwoordelikheid teenoor die organisasie gee, want hulle kan nou sorg dat die organisasie 'n wins of verlies maak.

Daar is egter net een ding wat in dié lyn die sukses van die stelsel kan benadeel en dit is 'n negatiewe topbestuur. Topbestuur moet bankvas agter die implementering van basislose begroting staan en die minimum ander menslike probleme kan verwag word.

Die moontlikheid bestaan egter dat die huidige stelsel moeilik sal aanpas by die stelsel van basislose begroting.

4.1.2 Stelsels

Die probleem dat die huidige begrotingstelsel nie basislose begroting kan akkommodeer nie: Gewoonlik kan die huidige begrotingstelsel baie goed gebruik word met basislose begroting, aangesien slegs die voorbereiding van die huidige begrotingstelsel verskil. Toevoere op die rekenaar word nog op dieselfde basis gedoen, vergelyking tussen die verskillende begrotings word nog gedoen net soos voorheen. Al wat verskil, is dat alles op die begroting nou verklaar word en nie net die items wat 10% verskil van die vorige begroting nie. Die stelsels kan dus slegs in uitsonderlike gevalle wesenlike probleme verskaf. Dit is in 80% gevalle die menslike faktor wat 'n stelsel laat slaag of laat misluk.

Daar bestaan ook 'n paar algemene probleme wat hierna bespreek sal word.

4.1.3 Algemene probleme

Volgens MacIntosh (1980 : 26 - 31) se artikel is die mees algemene slaggate by die implementering van basislose begroting die volgende:

(a) "Lack of preparation

One of the most common pitfalls is failure to prepare the organisation for ZBB." Dit gebeur omdat die bestuur wat die stelsel moet gebruik oningelig is aangaande basislose begrotingstelsel en dan is hulle onseker oor die rede vir die verandering. Dit gebeur ook dat basislose begrotingstelsel gesien word as 'n wondermiddel wat alle probleme die hoof kan bied. Die gevolg hiervan is dat die persoon wreed tot die werklikheid teruggeruk word en dan is daar hewige kritiek teenoor die stelsel. Dit alles is slegs die gevolg van swak voorbereiding van die organisasie. Indien almal ingelig is en op hoogte is van hoe basislose begroting werk en funksioneer, word die moontlike slaggate uitgeskakel.

(b) Volgens MacIntosh is die probleem van "Red Tape Crisis" soos volg:

"Lack of understanding, new demands on time and resistance to change can be pitfalls for any new management system. But complaints about the seemingly excessive amount of paperwork and red tape involved with ZBB are almost universal. One way of dealing with the problem of red tape is to perform pilot programs in a single area to test the volume of paperwork and amount of effort called for by ZBB. While there probably is a greater amount of paperwork associated with the ZBB systems than with conventional systems, this problem lessens in subsequent years. As experience gains. Still, the "red tape" problem is unquestionably a real one for any initial ZBB effort."

Dit was maar net twee van die algemeenste probleme. Die probleme kan egter wissel van organisasie tot organisasie.

Basislose begrotingstelsel moet egter ook met die rekenaarstelsel geïmplementeer word.

4.2 INTEGRASIE MET REKENAARSTELSEL

Oor die algemeen kan die huidige begrotingsprogram op die rekenaar gebruik word om basislose begroting op te doen. Die redes hiervoor is dat slegs die voorbereidingsmetode van die tradisionele metode en basislose begrotingsmetode dieselfde is. Wat egter baie hulp kan verleen is dat mini- of mikrorekenaars gebruik word vir die stoor van inligting soos die besluitnemingspakkette en die prioriteitsplasing van die pakkette. Die stelsel kan so ontwerp word dat daar outomaties 'n besluitnemingspakket oorsig gedruk word in prioriteitsvolgorde. Indien die stelsel op rekenaar bedryf kan word, sal dit nie net van die papierwerk uitskakel nie, maar ook die bestuur se taak vergemaklik, omrede daar enige tyd die detail van enige besluitnemingspakket verkry kan word sonder om deur 'n massiewe hoeveelheid papierwerk te gaan om die regte een te verkry. Dit skep natuurlik die behoefte dat die persoon of persone wel met die tipe rekenaars kan werk, anders kan daar net chaos wees indien 'n persoon nie presies weet hoe die stelsels werk nie.

Gevolgtlik moet elke persoon op die begrotingskomitee die kennis besit om inligting ten opsigte van sy begroting te verkry. Die integrasie van die begroting self sal die minimum probleme verskaf, omrede die finale begroting dieselfde vorm sal besit as die ou begroting.

Basislose begroting en die bestuursfilosofie moet geïntegreer word.

4.3 INTEGRASIE MET BESTUURSFILOSOFIE

Hier hang dit baie af van wat bestuur se filosofie is, dit wil sê watter bestuurstyl die bestuur van die onderneming het.

Indien die bestuur doelwitbestuur toepas, is basislose begroting nog 'n gereedskapstuk in bestuur se hand om sy bestuurstyl meer uit te leef. Doelwitbestuur se klem val op die stel van algemene doelstellings en prioriteitsbepaling en daarvoor is bestuurspersoneel nodig om besluite te neem en voorsiening te maak vir koördinering van planne deur begrotings. Daar moet ook die nodige kontrole gehou word om sodoende terugvoering te kry van die resultate. Dit is algemene kennis dat basislose begrotings op verskillende vlakke van bestuur bestuur word. Alternatiewe kan oorweeg word oor hoe om hulpbronne aan te wend in die organisasie. Om dit te bereik, moet daar prioriteite bepaal word, doelstellings gestel en vordering moet gemeet word. Daar kan dus gesien word dat beide die stelsels doelwitbepalend is: Stel van prioriteite, die gebruik van begrotings asook die gebruikmaking van ander vlakke van bestuur se bydrae ten opsigte van die koördinering van aktiwiteite. Dit staan dus duidelik uit dat beide basislose begrotingstelsel en doelwitbestuur se besluitnemingsmetode amper presies dieselfde is. Dit is een rede waarom doelwitbestuur maklik by basislose begrotingstelsel toegepas word. Doelwitbestuur se ander naam is resultaatbestuur. Die bestuur het nie omgee hoe daar by die doelwit uitgekome is nie, solank die einddoel bereik word.

Basislose begroting elimineer egter hierdie situasie deurdat daar nou besluit word hoe die doelwit bereik word. Basislose begrotingstelsel vul dus die leemte in doelwitbestuur.

Die besluitnemingsproses moet begin by die verduideliking van die onderneming se doelwit of doelwitte en strategieë. Topbestuur moet dit só opstel dat dit duidelik verstaanbaar is vir laer vlakke van bestuur.

Doelwitbestuur kan hier help deurdat korttermyn doelwitte en strategieë vir elke seksie opgestel is. Nou dat doelwitbestuur die basis gelê het vir die toekomstige begroting, kan basislose begroting begin om die alternatiewe te formuleer om die skaars fondse aan te wend om die doelwitte te bereik. Gedurende die werklike begrotingsproses sal die toedeling van fondse geskied op 'n prioriteitsbasis. In baie gevalle sal die toedeling van fondse ietwat verskil van die beplanning in doelwitbestuur maar daar moet aanpassings gemaak word sodat basislose begrotingstelsel en doelwitbestuur in totaal perfek saamwerk om die onderneming se doelwitte te bereik.

Volgens die literatuur word daar na basislose begrotingstelsel verwys as "tough minded planning and decision making tied to the budget process". Volgens Donald N. Anderson se artikel in "Managerial Planning", Maart/April 1976, word dit so gestel:

"Let me emphasize at the outset that tough mindedness is not ruthless, insensitive, autocratic behaviour. I think most of the present day reference to the term "tough-minded" really traces back to a fine little book published in 1963 written by Joe Batten, a consultant who at the time was based in Iowa."

Volgens Batten (1963) kan die kwaliteite van die ideale "tough minded executive" gevind word in 'n persoon wat:

1. In sy optrede praktiese selfdissipline besit ten opsigte van wetlike en etiese reëls.
2. Altyd die 'hoekom' van gebeure wil weet en die 'hoekom' aan ander, veral aan ondergeskiktes, verklaar.
3. Die moed het om te sê wat gesê moet word.
4. Wanneer 'n groot probleem opduik, nie skroom om 'n komitee saam te stel, 'n doelwit-datum te bepaal en die regte stappe te neem nie.
5. Weet dat die optredes van 'n verantwoordelike "executive"

baie waarde dra.

Binne 'n organisasie is 'n "tough minded" bestuurder se optredes soos volg:

1. Hy neem stappe om seker te maak dat die onderneming se filosofie en doelwitte nagevors en ontwikkel word en dat duidelike kommunikasie plaasvind na alle werkers.
2. Hy verseker dat alle werkers weet wie, wat, waar, wanneer asook waarom hulle spesifieke werk in die organisasie bestaansreg het.
3. Hy verseker dat vasgelegde prosedures en tegnieke geïmplementeer word om alle persone se bydraes te meet ten opsigte van die bereiking van die doelwitte van die onderneming.
4. Hy glo en leef die konsep uit om mense te ontwikkel in diepte en as 'n eenheid; dit werp vrugte af vir die individu asook vir die organisasie.
5. Hy glo dat elke persoon op die salarislys verantwoordelik gehou kan word om resultate te lewer en hulle werk te doen, of om die organisasie te verlaat.
6. Hy glo om alle moderne bestuursgereedskap ten volle te benut wanneer nodig, maar daarop aan te dring dat die gereedskap hulle moet bewys en koste effektief moet wees.
7. Hy verhoog gereedskap en tegnieke soos basislose begroting na hulle regte sekondêre rol soos die organisasie groei na volwassenheid.

Vergelyk die artikel van Anderson (1979 : 1 - 2).

Die meeste bestuurders volg nie die "tough minded" metode in die praktyk nie, want dit benodig selfdisipline, werkskennis van bestaande aktiwiteite wat geleen moet word vanaf ander persone waar daar dus 'n spanpoging moet wees.

Volgens Anderson (1979 : 1 - 2) se artikel word "tough minded management" soos volg gedefinieer:

- "1. Setting meaningful goals.
2. Planning the operating steps to achieve the goals.
3. Using human and dollar resources efficiently in performing work.
4. Working on only those things which contribute to goal achievement.
5. Constantly evaluating the progress of work, taking corrective action when necessary.
6. Finally, once a goal has been achieved, either disbanding the work group or reassigning it to other planned, goal-oriented work."

Soos duidelik uit die bostaande gesien kan word, speel doelwitbepaling, beplanning, aanwending van hulpmiddele, evaluering om die doelwit te bereik, die belangrike rol.

Basislose begrotingstelsel leen hom perfek daartoe om saam met die bestuurstyl suksesvol toegepas te word. Basislose begrotingstelsel vorm die basis waarvolgens bestuur die vordering wat in die bereiking van die doelwit gemaak is te evalueer en dit gee hulle die regte insigting om te weet wat gedoen moet word om die doelwit gouer te bereik. Bestuur het ook alternatiewe om van te kies wat die beste sal wees om te doen. Nou volg slegs die finale implementeringsproses.

4.4 FINALE IMPLEMENTERINGSPROSES

Daar moet nou formele opleiding gedoen word op alle vlakke van bestuur ten opsigte van basislose begrotingstelsel. Die opleiding kan die vorm van formele lesings aanneem of die bestuur kan geleidelik

gelei word om op die basislose begrotingstelsel te begroot. Indien formele lesings gebruik word, moet bestuur se weerstand teen verandering laag wees en topbestuur moet ten gunste wees van die stelsel.

In my onderneming, ons noem dit onderneming X, is topbestuur geheel en al ten gunste van die konsep van basislose begrotings. Dit het tot gevolg gehad dat daar aan laer vlakke van bestuur 'n doelwit gestel is om die teorie van basislose begrotingstelsel onder die knie te kry. Die bestuursrekeningkundige afdeling het formele lesings gereël vir die laer vlakke van bestuur. Hier het die Area Rekenmeester vir elk van sy afdelings die lesings aangebied. Op dié basis is daar 'n vertrouensverhouding tussen die verskillende area rekenmeesters en die mense waartussen daar altyd interaksie bestaan tydens die begrotingsaksie, opgebou. Die laer vlakke van bestuur het nou die vrymoedigheid om met die area rekenmeester te skakel en raad te vra in verband met sekere aspekte van die begroting. Daar word nou 'n spangevoel gekweek tussen ondergeskiktes en hoër vlakke van bestuur. Nadat die opleiding voltooi is, het die bestuur uitgegaan en die teorie met die praktyk probeer verbind.

Die eerste groot taak was om begrotingskomitees in die verskillende afdelings saam te stel. Die komitee het bestaan uit:

- (a) Superintendent
- (b) Voorman van elke seksie onder die Superintendent
- (c) Beplanners van die voormanne
- (d) Area Rekermeester of die Rekenkundige beampte

Op dié stadium was ons gereed vir die eerste stap van die teorie. Die afdeling se primêre taak is instandhouding. Die instandhouding sluit in die algemene instandhouding op die aanlegte en ook instandhouding van krane. Terwille van die voorbeeld bepaal ons ons net by die krane instandhouding.

Voordat ons met die begroting kon begin, moes ons eers beplan wat daar gedoen moet word op die krane. Die volgende het spontaan uitgekóm:

- i. Toue moet geruil word
- ii. Kraanhakke moet vervang of herstel word
- iii. Ratkaste moet vervang word
- iv. Remskoene moet vervang word
- v. Spore moet vervang word
- vi. Onderstelle moet vervang word
- vii. Aste moet geruil word
- viii. Krane moet geverf word
- ix. Motors moet hersien word

Dit was die mees algemene instandhouding wat gedoen moes word. Die beplanningsproses het nou eers begin want ons weet nou wat algemeen gedoen is. Daar moes nou besluit word hoe beplan ons die herstelwerk vir die toekomstige jaar. Daar is besluit dat elk van die bogenoemde 'n besluitnemingspakket sal wees en al nege sal saam 'n besluitnemings-eenheid wees. Ons het toe elke besluitnemingsgroep apart geneem en begin beplan. Ter illustrasie gebruik ons slegs toue.

i. Toue (kabels)

In ons onderneming is daar plus minus 120 krane. Die krane sluit mobiele krane sowel as oorhoofse krane in.

Die beplanners begin die krane noem waar toue geruil moet word: Krane 1, 6, 13, 14, 16, 18, 22, 44, 55, 60, 70, 72, 78, 88, 90, 91, 99, 111, 119. Daar is dadelik gevra waarop baseer die beplanners hulle gegewens. Dadelik was die antwoord: geskiedenis het ons dit geleer. Vir die oomblik het ons dit so aanvaar. Daar is egter besluit om die krane in drie areas in te deel onder die drie voormanne, toe lyk die situasie soos volg:

Area 1 - Krane 1, 6, 13, 14, 22, 60, 88

Area 2 - Krane 16, 18, 44, 70, 72, 119

Area 3 - Krane 55, 78, 90, 91, 99, 111

Die komitee het gevoel die voormanne en die beplanners moet gaan kyk watter krane die touruiling nodig het in die volgende jaar. Daar is egter gaan kyk en die volgende bevindinge is aan die komitee meegedeel:

In area 1 : Krane 6, 13, 14, 22, 60 ; dit is absoluut nodig vir 'n ruiling volgende jaar. Kraan 1 kan miskien oorstaan en kraan 88 kan eers oor twee jaar geruil word, aangesien die kraan slegs gebruik word om herstelwerk aan ander krane te doen.

In area 2 : Krane 16, 18, 44, 70, 72, 119, moet almal geruil word, aangesien hulle in konstante gebruik is met die skuif van voorraad.

In area 3 : Krane 55, 78, 90, 111, moet geruil word en krane 91 en 99 kan miskien oorgeslaan word.

Die komitee besluit om elke kraan te hanteer as 'n besluitnemingspakket. Die doelwit van al die pakkette sal dieselfde wees: Dat geen kraan sal staan as gevolg van 'n toubreuk nie, asook 'n besparing van 5% op herstelwerk ten opsigte van toue tydens die begrotingsjaar. Die volgende vereiste is hoe dit gedoen word: Hier sal dit ook dieselfde wees vir elk van die pakkette. Die ou toue word afgehaal, dan word 'n nylontou deurgetrek wat gekoppel is aan die nuwe staalkabel. Die nylontou word deurgetrek en sodoende ryg die staalkabel outomaties deur, aangesien dit saam met die nylontou deurgetrek word.

Al alternatief wat hier bestaan, is om die tou te ruil of nie te ruil nie en dit sal elk 'n ander gevolg hê, wat ons nou sal bespreek. Kom ons nommer eers die besluitnemingspakkette.

TABEL 4.1
NOMMERING VAN BESLUITNEMINGSPAKKETTE

KRAAN NR.	BESLUITNEMINGSPAKKET NR.
1	1
6	2
13	3
14	4
16	5
18	6
22	7
44	8
55	9
60	10
70	11
72	12
78	13
88	14
90	15
91	16
99	17
111	18
119	19

Om ons implementering te verduidelik bespreek ons so drie of vier pak-
kette.

Pakketnr. 1

Indien die toue nie geruil word nie, kan dit breek en daar kan dan nie net skade wees aan eiendom nie, maar menselewens kan ook in gevaar wees. Verder kan die produksieproses tot stilstand kom vir minstens 4 ure en die koste aan so 'n stilstand kan R 300 000 se verliese teweegbring. Die koste aan die ruiling word soos volg uiteengesit :

Kraan 1 benodig 60 meter kabel asook 60 meter nylontou.

Dit neem 3 ure vir 10 man om die ruiling te doen.

Kabel kos R 5,00 per meter

1 Man R11,00 per uur

Nylontou R 1,00 per meter

KOSTE :	Kabel 60 m x R5,00	=	R300,00
	Nylontou 60 m x R1,00	=	R 60,00
	Arbeid 10 man x 3 ure x R11,00	=	R330,00
	TOTALE KOSTE		<u>R690,00</u>

Ruiling sal in die eerste kwartaal van die begrotingsjaar plaasvind.

Pakketnr. 14

Indien die toue nie geruil word nie, sal dit geen gevaar inhou vir menseleuens nie en dit sal ook geen invloed op die produksielyn hê nie. Die kraan se toue is maar net elke jaar geruil, die rede waarom is nie beskikbaar nie. Die kraan word slegs gebruik vir herstelwerk aan ander bobaankrane.

KOSTE :	Benodig Kabel 30 meter x R5,00	=	R150,00
	Nylontou 30 m x R1	=	R 30,00
	Arbeid 2 ure x 5 man x R11,00	=	R110,00
	TOTALE KOSTE		<u>R290,00</u>

Ruiling sal aan die einde van die begrotingsjaar plaasvind.

Pakketnr. 17

Die krane word gebruik om voorraad te skuif met 'n maksimum gewig van 20 ton terwyl dit 'n 30 ton kraan is. Die kraan is egter net 'n derde van die tyd in werking, terwyl ander krane wat dieselfde massa vervoer en dieselfde kapasiteit het, die volle tyd benut

word. Elke jaar word nuwe kables geïnstalleer. Indien die kabel van kraan 99 breek, kan slegs die beskadiging van 'n voorraad item van tussen 10 - 15 ton voorkom. Die verlies sal slegs tussen R750 en R1 000 wees. Die breek is egter onwaarskynlik aangesien die kraan slegs 'n derde van die totale tyd benut word. Dit word gebaseer op tegniese statistiek. Koste beloop egter soos volg:

Kables 90 m x R5,00	= R	450,00
Nylontou 90 m x R1,00	= R	90,00
Arbeid 10 man x 6 ure x R11,00	= R	660,00
		<hr/>
TOTALE KOSTE	R	1 200,00
		<hr/>

Ruiling sal in die laaste maand van begrotingsjaar plaasvind. Nadat elk van die besluitnemingspakkette so uiteengesit is, word hulle in prioriteitsvolgorde geplaas, byvoorbeeld:

TABEL 4.2

PRIORITEITSSKEDULE VAN DIE BESLUITNEMINGSPAKKETTE

Besluitnemingspakkette in Prioriteitsvolgorde	Kraannommer	Prioriteitskode
3	13	1
1	1	1
2	6	1
5	16	1
6	18	1
4	14	1
7	22	1
19	119	1
10	60	1
9	55	2
8	44	2
11	70	2
12	73	2
15	90	2
13	78	2
18	111	2
14	88	3
16	91	3
17	99	3

By die besluitnemingspakkette kan nou 'n samevatting gedoen word van die verskillende pakkette wat dit saambind tot 'n besluitnemingspakket-groep. Die samevatting of oorsig lyk soos volg: Dit beskryf die doel van die pakkette naamlik: Geen kraan sal staan as gevolg van 'n toubreuk nie, asook 5% besparing op herstelwerk ten opsigte van toue tydens die begrotingsjaar. Dan bevat dit die besluitnemingspakket prioriteitslys plus 'n kort beskrywing van elke kraan want die kraan-nommer beteken nie veel vir bestuur nie. Die noodsaaklikheid van elk

word aangedui met die volgende kodes:

- 1 is uiters noodsaaklik
- 2 is noodsaaklik
- 3 is nie absoluut noodsaaklik nie

Dan ook die koste van elke prioriteitsitem :

Prioriteit 1 item

Kabels : 540 m x R5,00 per meter	R 2 700,00
Nylontou : 540 m x R1,00 per meter	R 540,00
Arbeid : 54 ure x 10 man x R11,00 per uur	R 5 940,00
TOTAAL	<u>R 9 180,00</u>

Prioriteit 2 item

Kabels : 480 m x R5,00 per meter	R 2 400,00
Nylontou : 480 m x R1,00 per meter	R 480,00
Arbeid : 48 ure x 10 man x R11,00 per uur	R 5 280,00
TOTAAL	<u>R 8 160,00</u>

Prioriteit 3 item

Kabels : 180 m x R5,00 per meter	R 900,00
Nylontou : 180 m x R1,00 per meter	R 180,00
Arbeid : 12 ure x 10 man x R11,00 per uur	R 1 980,00
TOTAAL	<u>R 3 060,00</u>

Totaal vir prioriteite

Kabels : 1 200 m x R5,00 per meter	R 6 000,00
Nylontou : 1 200 m x R1,00 per meter	R 1 200,00
Arbeid : 120 ure x 10 man x R11,00 per uur	R 13 200,00
TOTALE UITGAWE TEN OPSIGTE VAN DIE RUILING VAN TOUe	<u>R20 400,00</u>

Die komitee het egter saam besluit dat die besluit of die prioriteit 3 item se toue geruil moet word of nie, by hoër vlakke van bestuur tuishoort.

Die hele besluitnemingspakketgroep word nou saam met die ander besluitnemingsgroepe saamgevoeg om 'n besluitnemingseenheid te vorm. Die besluitnemingseenheid word nou deurgestuur na bestuur vir verdere goedkeuring. Die besluitnemingseenheid bestaan uit al die besluitnemingspakketgroep se samevattings.

Die hoër vlak van bestuur bestudeer die dokumente en vra baiekeer sekere van die besluitnemingspakkette aan om homself te vergewis van die detail werk. Die hoër vlakke van bestuur bespreek dit dan met die voorsitter van die verskillende begrotingskomitees. Die bestuur kan en het al die prioriteitskeuse van die begrotingskomitee verander en daar word dan aan die komitee die geleentheid gegee om die verandering te betwis. Dit het veroorsaak dat die persoon wat werklik te doen het met die begroting voel: dit is my begroting want selfs bestuur vra my siening oor die hele saak waarmee ek elke dag te doen het. Daar is persone wat nou al begin beplan vir die daaropvolgende begroting want hulle voel ses maande is te kort om akkuraat te beplan vir die volgende jaar.

Die hoër vlak bestuur bring dan die nodige veranderinge aan in samewerking met die voorsitter van die begrotingskomitee en sekere lede van die komitee. Dit word op dié vlak goedgekeur en deurgestuur na topbestuur vir algehele goedkeuring.

Topbestuur bestudeer weereens die besluitnemingspakket eenheid en doen navrae oor detail by die laer vlakke van bestuur asook by die begrotingskomitee. Topbestuur kan weereens die prioriteitslys verander en die begrotingskomitee kry weereens die geleentheid om te luister waarom dit gedoen word, asook die reg om topbestuur te weer-

spreek en op tegniese kennis miskien die teendeel te bewys. Indien die laer vlakke van bestuur wel die teendeel bewys het, moet bestuur dit so aanvaar. Noudat alle probleme uitgesorteer is en topbestuur het dit goedgekeur, word die geldwaarde op die rekenaar toegevoer. Topbestuur het besluit dat die prioriteit drie items nie gedoen moet word nie, so slegs die prioriteit twee en een items word toegevoer op die rekenaar.

Die vorm wat gebruik is vir die besluitnemingspakket het soos volg daaruitgesien:

FIGUUR 4.1
BESLUITNEMINGSPAKKETVORM

Naam van Pakket:	Besluitnemings- pakketnummer	Prioriteits- nummer
<p>Doelwit :</p> <p>Wat die aktiwiteit behels</p> <p>Alternatiewe metodes</p> <p>Watter metode is die beste</p> <p>Koste verbonde daaraan</p> <p>Wat is die implikasies indien die aktiwiteit nie gedoen word nie</p>		

Die vorm wat gebruik is om die samevatting op te doen van die besluitnemingspakketgroep lyk soos volg:

FIGUUR 4.2
BESLUITNEMINGSPAKKETGROEP VORM

Naam van Besluitnemingspakketgroep:			
Doelwit van Groep:			
Besluitnemings- pakketnommer	Beskrywing	Prioriteitsnr.	
		Huidig	Nuwe
Redes vir aktiwiteite :			
Koste verbonde aan:			
1. Prioriteit 1 items			
2. Prioriteit 2 items			
3. Prioriteit 3 items			
Implikasies indien van die aksies nie gedoen word nie:			

Dié tipe vorms is egter slegs in my afdeling gebruik. In ander afdelings is vorms ontwikkel volgens die behoeftes van die betrokke afdelings.

Die stelsel het in die afdelings puik gefunksioneer en daar is besluit om die stelsel ten volle te implementeer.

4.5 STELSEL TEN VOLLE IN BEDRYF

Die totale tydsbestek om basislose begroting reg deur die hele onderneming te implementeer, neem basies tussen drie tot vyf jaar. Die eerste jaar is dit slegs 'n proef in een afdeling. In ons geval was dit die instandhoudingsafdeling waar daar begin is om beplande herstelwerk te doen. In die tweede jaar het ons dit uitgebrei na alle dienste en administratiewe afdelings en teen die derde jaar is die stelsel na alle afdelings van die onderneming uitgebrei; selfs die huidige standaard is vasgestel op 'n basislose begrotingsmetode. Die standaard word nou elke drie tot vyf jaar hersien. Die hele onderneming se begroting word nou op 'n basislose metode gedoen. Die bestuur is hoogs tevrede met die stelsel en die laer vlakke van bestuur sien begrotings in 'n heel ander lig as net 'n finansiële oefening. Dit is nou 'n aktiewe beplanningsproses en hulle voel dat die begroting nie meer bestuur s'n is nie maar hulle s'n.

Daar kan nou gekyk word of basislose begroting die moeite werd is in die onderneming en dit word in die volgende hoofstuk bespreek.

4.6 BIBLIOGRAFIE

- ANDERSON, D. N. 1979. Ingredients for successful Zero-based Budgeting Implementation (Advice to Managers). *Managerial Planning*, 1 - 26 March/April.

- ✓ BHADA, Y. & MINMIER, G. 1980. Integrate ZBB into your MBO Framework. *Financial Executive*, 42 - 47, June.
- ✓ MACINTOSH, N. B. 1980. Control of Discretionary Costs with ZBB, a Second Look. *Cost and Management*, 26 - 31, May/June.

I N H O U D S O P G A W E

5. KONKLUSIE

78

SINOPSIS

Basislose begroting soos dit gesien word deur die laer vlakke van bestuur asook topbestuur en ook of die stelsel kostebesparend is. Alle kommentaar was positief en daar kan gesê word dat basislose begrotings die moeite werd is om te doen.

5. KONKLUSIE

Daar moet nou besluit word of dit die moeite werd was om basislose begrotingstelsel te implementeer.

Uit bestuur se oogpunt kan ons die volgende voordele noem en bespreek:

5.1 Kennis van ander se werk het baie verbeter. Die topbestuur wat moes besluit oor die besluitnemingspakkette, leer uit die pakket- te watse werk die ondergeskiktes doen. Die ander lede van topbestuur leer ook wat die verantwoordelikhede van mekaar is, aangesien almal se begroting bespreek word. Die voorsitter of president van die onderneming kom nou in aanraking met die onderneming as 'n geheel. Hy besef nou waarvoor sekere fondse benodig word want dit word uitgespel.

Dit het in meer as een vergadering uitgekom dat daar sekere items net eenvoudig van die begroting af verwyder sou word as die nut van die artikels nie uitgespel was nie. Topbestuur sien egter nou die voor- en nadele van elke artikel wat aangekoop moet word. Die stelsel neem dus geen gesag of mag van topbestuur weg nie. Dit spel net vir hulle die gevolge van sekere besluite uit. Die stelsel vergemaklik die besluitnemingsproses aangesien daar soveel menslik moontlik gewerk is. Die gevolge van 'n positiewe of negatiewe besluit word uitgespel in elk van die besluitnemingspakkette. Die bestuur se taak is egter verder vergemaklik aangesien daar in sekere situasies van die begrotings gesny word. Die begroting word nie nou teruggegooi na die laer vlakke van bestuur met die boodskap: "sny tien persent" nie. Nee, bestuur kan nou self van die prioriteit drie items sny en dit deurvoer na die laer vlakke van bestuur.

Die laer vlakke van bestuur aanvaar dit want hulle self het besluit dat die items nie krities is nie. Die stelsel het ook tot gevolg dat topbestuur enige tyd van die jaar kan kyk hoe vêr die onderneming gevorder het op pad na sy doelwit. Dit word gedoen om die begroting

te neem en die werklikheid daarteen te vergelyk, want die begroting is nou opgestel om die doelwit van die onderneming te bereik.

Volgens topbestuur se kommentaar is basislose begrotingstelsel absoluut die moeite werd want hulle ken die onderneming beter en verslaggewing is meer sinvol.

Laer vlakke van bestuur voel só oor basislose begrotingstelsel: Die stelsel het ons aan bande gelê dat ons nie meer so baie vêr in ons begroting kon inbou nie. Dit veroorsaak dat ons baie meer kostebewus moet wees in ons algemene aankope. Die stelsel het ons verder gedwing om op 'n beplande metode te begroot en volgens die begroting te werk. Die bestuurder ken ook die afdeling baie beter en ons kan nie meer 'n klomp nonsens vertel as ons afwykings verklaar nie. Daar moet nou werklik na die oorsaak van die afwykings gesoek word en die werklike redes moet gegee word. Dit het tot gevolg dat die man op die lyn koste besnoei het en hy lewer sy beste. Indien die materiaal foutief is, stuur hy dit terug want hy weet die fout word gesoek en hy is verantwoordelik vir die handhawing van goeie kwaliteit werk om sodoende kostebesparend te wees. Die aksies het tot gevolg dat daar regoor die werke 'n produktiwiteitsverhoging van tussen vyf en tien persent is.

Laer vlakke van bestuur voel egter dat die begroting nou eers werklik hulle eie geword het, aangesien daar op die tradisionele metode van begroting begroot is. Hulle het dit gesien as slegs 'n finansiële oefening en dat die bestuur hulle net wil besighou want hulle gooi die begroting tog een of twee keer terug om die besnoeiing aan te bring. Daarom het hulle minstens tien persent bygelas by dit wat hulle werklik wou hê en ná die besnoeiing het hulle nog steeds die hoeveelheid fondse waarvoor hulle oorspronklik vra. Basislose begroting maak meer sin omdat ons moet beplan wat die fisiese aktiwiteite gaan wees in die toekomstige jaar.

Die aktiwiteite word nou omgesit in geld. Indien bestuur nou wil sny aan die geld, kan ons die aktiwiteite uitwys en bestuur kan dan bepaal watter aktiwiteit onnodig is en dit elimineer. Dit laat laer vlakke van bestuur voel dat hulle wel baie nodig is en ook deel het aan die besluitnemings.

Koste wat bespaar word deur gebruik te maak van basislose begrotingstelsel is as gevolg van eerstens, dat ons vorige jare op grond van statistiek begroot het. Dié tipe begroting het tot gevolg gehad dat die oneffektiwiteite outomaties ingesluit word in die toekomstige begroting, byvoorbeeld 'n taak se amptelike standaard-tyd is drie uur vir twee ambagsmanne.

Die twee ambagsmanne is nie gewoond aan die tipe werk nie en hulle werk 4 uur aan die taak; nou word die statistiek verskaf en die persoon stel 'n begroting op. Hy sien dat daar net vir drie uur begroot was maar die werklike was vier uur. Outomaties besluit die persoon nou dat ons te min begroot het, dus moet ons nou vir vier uur begroot. Basislose begrotingstelsel het die persoon gedwing om te gaan kyk wat die standaard vir die werk is en is daar suiwer op standaard begroot.

Basislose begroting dwing die personeel verder om elke rand waarvoor begroot is te motiveer. Dit veroorsaak dat die begroting wat opgestel word volgens basislose begrotingstegniek 'n baie meer realistiese begroting is as die begroting wat volgens statistiek begroot is.

Die tradisionele stelsel verleen hom daartoe om "vet" in die begroting in te bou, dit wil sê die verlede se begroting word geneem plus 'n persentasie, sodat indien bestuur wil sny aan die begroting, daar nog genoeg fondse beskikbaar is sodat ek die jaar alles kan doen wat ek graag wil. Aangesien ons op basislose begrotingstelsel begroot het, kan die genoemde slegs gebeur indien die persoon 'n baie goeie motivering vir die uitgawes kan uitdink.

Die onderneming het 'n begrotingsdaling van agt persent in totaal gewys, die eerste jaar toe basislose begroting ten volle in bedryf gestel is. Die totale afwyking van werklik teenoor begroot was twee persent.

Dus kan ons sê dat basislose begrotingstelsel in ons onderneming die moeite werd was. Ons aanbeveling is dat enige onderneming wel baat kan vind by die implementering van basislose begrotingstelsel. Die stelsel laat kostes daal en maak winste groter.

6. SUMMARY

6.1 INTRODUCTION

The Zero-Base concept is fashionable today. It is being suggested on many fronts as a miracle process that can dramatically and mystically transform an organisation overnight. That, of course, is not the case.

It is a good and useful management tool that is applicable to operations and programs over which management has some discretion. But the successful implementation of Zero-Base is a difficult and involved process. It requires commitment, understanding, and hard work from all levels of management.

6.2 TODAY'S ZERO-BASE BUDGETING

Peter A. Pyhrr, the originator of ZBB, defined it in 1972 as:

"An operating planning and budgeting process which requires each manager to justify his entire budget in detail from scratch (hence Zero-Base) and shifts the burden of proof to each manager to justify why he should spend any money at all."

6.3 THE ZERO-BASE PLANNING AND BUDGETING PROCESS

Specific applications should draw on the general approach, but must be tailor-designed to meet an organisation's individual needs with consideration given to:

- (a) environmental factors;
- (b) the "culture" of the organisation; and
- (c) the objectives of the organisation.

6.4 DEVELOPMENT OF PLANNING ASSUMPTIONS

The Zero-Base process begins with the development of planning assumptions for the upcoming year. The assumptions serve as an input to the various operating departments for their individual budget preparation efforts.

6.5 IDENTIFICATION OF "DECISION UNITS"

The next step is the identification of the "decision units". The decision unit is the separate grouping of activities around which analysis is centered. The decision unit can be the traditional cost centre or budget or it can encompass a group of activities.

6.6 ANALYSING EACH DECISION UNIT

Zero-Base Planning and Budgeting is designed to involve all levels of management in the analysis. Analysis at the decision unit level is the heart of the process.

(a) Decision unit objectives.

A decision unit manager begins the analysis by specifying his objectives and the purpose of the decision unit.

(b) Description of current operation

Following the writing of his objectives, the decision unit manager describes how he currently operates and the resources he utilises - both people and dollars.

6.7 REVIEW AND RE-ALLOCATE RESOURCES - THE RANKING

The increments developed by decision unit managers provide top-level managers with the basic information for critical resource allocation.

The heart of this process is the prioritisation of ranking.

6.8 PREPARATION OF DETAILED BUDGETS

When the allocation decisions have been made, detailed budgets are prepared. The ranking table drawn up by management; and the individual decision unit forms which show all increments provide the basis for this mechanical function.

6.9 EVALUATION OF PERFORMANCE

Zero-Base Planning and Budgeting provides two types of data for management review: financial data as well as work load and performance measurements that can be monitored periodically.

6.10 IMPLEMENTATION OF ZBB

There were some problems in the implementation process like management (the RC Factor) and the systems in the organisation. These problems could be overcome by the management accountant to let management see the advantages of the system.

The integration of ZBB into the MBO framework:

The MBO and ZBB systems for planning and control can be integrated to provide an efficient and effective approach to the decision-making process. The practical limitations of MBO can be curtailed if the ZBB approach, which is the logical technique to ensure that strategies, objectives and goals established in the MBO process are in harmony with the final budget.

Zero-Base Budgeting is sometimes referred to as "tough minded planning and decision-making tied to the budget process".

The final implementation was done without problems. First the system was implemented in the maintenance area and was successful.

Then we implement the system throughout the organisation.

The old budgeting method:

This old system was the traditional budget system that was based on statistics. This system does not make provision for good planning of expenses. Lower management sees the budgeting process as a financial exercise and not as a planning process.

6.11 CONCLUSION

Does ZBB really contribute anything new to the discretionary cost problem? Is it merely a new label for an old technique? Is it better than traditional budgeting? I believe ZBB is worth-while. It helps the manager to exercise discretion by forcing analysis of departmental spending and outputs in terms of decision packages; it requires him to be explicit about departmental efforts and activities; it exposes the discretion of each manager to the scrutiny of his peers and superiors during across-department ranking sessions; and it helps to sharpen each manager's discretion as his analysis of his own department is exposed to that of others.

Yet, like so many other new miracle management techniques, ZBB is not a panacea. Nor does it replace good management. A good manager is competent in both his technical and administrative functions. With the best system it is difficult to obtain good control with mediocre managers, while good managers can overcome the defects of poor systems. The lesson for ZBB is obvious. Competent managers have sound discretion. Mediocre managers have mediocre discretion. With competent managers ZBB can be an invaluable aid, superior to many existing systems. An organisation with mediocre managers can have at best a

mediocre ZBB system. Ultimately, the success of any ZBB, like any system, rests on the quality of the managers.

7. BIBLIOGRAFIE

- 1 ANDERSON, D. N. 1979. Ingredients for Successful Zero-Based Budgeting Implementation (Advice to Managers). *Managerial Planning*, 1 - 26, March/April.
- 2 BHADA, Y. & MINMIER, G. 1980. Integrate ZBB Into your MBO Framework. *Financial Executive*, 42 - 47, June.
- 3 CHEEK, L. M. 1977. Zero-Base Budgeting Comes of Ages. 1st ed. New York: Amacom.
- 4 CROWNINGSHIELD, G. R. & GORMAN, K. A. 1979. Cost Accounting Principles and Managerial Applications. 4th ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- 5 FRANCL, T. J. & LIN, T. & VASAHELYI, M. A. 1980. Zbb Fits a Dp to the Tee. *Datamation*, 177 - 180, September.
- 6 HEITGER, L. E. & MATULICH, S. 1980. Managerial Accounting. 1st ed. New York: McGraw-Hill Book Company.
- 7 HORNGREN, C. T. 1977. Cost Accounting a Managerial Emphasis. 4th ed. London: Prentice/Hall International Inc.
- 8 KOTLER, P. 1980. Marketing Management Analysis, Planning and Control. 4th ed. London: Prentice/Hall International ed.
- 9 MACINTOSH, N. B. 1980. Control of Discretionary Costs with ZBB, a Second Look. *Cost and Management*, 26 - 31, May/June.
- 10 MALPAS-SANDS, C. S. & MEYER-PIENING, A. 1979. The Zero Based Budget. *Management Today*, 76 - 79, April.
- 11 MATZ, A. & USRY, M. F. 1980. Cost Accounting Planning and Control. 7th ed. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- 12 NEUFELD, G. P. 1978. Learning from Zero-Base Budgeting (ZBB). *Optimum IX (3)*, 40 - 52.
- 13 NEUNER, J. J. W. & DEAKIN III, E. B. 1977. Cost Accounting Principles and Practice. 9th ed. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- 14 OWLER, L. W. J. & BROWN, J. L. 1975. Weldon's Cost Accounting and Costing Methods. 13th ed. London: Macdonald & Evans Ltd.

- 15 PHARE, G. R. 1979. Beyond Zero-Base Budgeting. *Managerial Planning*, 18 - 23, July/August.
- 16 PHELPS, W. W. 1977. Zero-Base Budgeting: Practical Implementation. *Managerial Planning*, 35 - 39, July/August.
- 17 REHFUSS, J. 1977. Zero-Base Budgeting: The Experience to Date. *Public Personnel Management*, 181 - 187, May/June.
- 18 REYNDERS, H. J. J. 1974. Finansiële Bestuur 'n Inleidende Studie. 2de uitgawe. Pretoria: J.L. Van Schaik Beperk.
- 19 RUBINYI, P. 1980. ZBR Instead of ZBB. *CAMagazine*, 45 - 51, April.
- 20 SAMUELSON, P. A. 1976. Economics. 10th ed. New York: McGraw-Hill Book Company.
- 21 SARANT, P. C. 1978. Zero-Base Budgeting in the Public Sector a Pragmatic Approach. 10th ed. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- 22 STONICH, P.J. 1977. Zero-Base Planning and Budgeting Improved Cost Control and Resource Allocation. 1st ed. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- 23 THACKER, R. J. & ELLIS, L. 1981. Management Accounting: Concepts and Applications. 1st ed. Reston: Reston Publishing Co. Inc.
