

'N BEDRYFSEKONOMIESE ONTLEDING VAN
ENKELE ASPEKTE VAN DIE SUID-AFRIKAANSE
APTEKERSBEDRYF

deur

IZAK JAKOB VENTER

Verhandeling
voorgelê ter gedeeltelike nakoming van
die vereiste vir die graad

MAGISTER COMMERCII
(BEDRYFSEKONOMIE)

in die

FAKULTEIT EKONOMIESE WETENSKAPPE

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT

vir

CHRISTELIKE HOER ONDERWYS

Leier

PROF.D.J. VILJOEN

Potchefstroom
Desember 1974.

DANKBETUIGING

My opregte dank en erkentlikheid aan my Skepper
wat my liggaamlik en geestelik in staat gestel
het om die nodige insig en volharding aan die dag te
lê om hierdie studie te voltooi.

'n Besondere woord van dank aan my leier, Prof.
dr. D.J. Viljoen, wie se aktuele belangstelling,
waardevolle hulp en objektiewe benadering werklik
stof tot dankbaarheid was.

Die dank vir al die tikwerk gaan aan Mev. C. Crous
wat met belangstelling die tikwerk afgehandel het.

Vir die inspirasie en belangstelling van my ouers
is ek opreg dankbaar.

Sonder die aanmoediging en opoffering en hulp van my
eggenote, sou dit nie moontlik wees om hierdie studie
aan te durf nie en aan haar gaan my hoogste dank.
Ook aan my kinders wat maar min van my te sien gekry
het, is ek groot dank verskuldig.

I.J. VENTER
DESEMBER 1974

INHOUDSOPGAWE

DANKBETUIGING	i
INHOUDSOPGAWE	ii
LYS VAN TABELLE	viii

HOOFSTUK 1

INLEIDING

1.1	Doel van studie	1
1.2	Metode wat gevolg word	3
1.3	Indeling van die studie	4
1.4	Verdere navorsing	5

HOOFSTUK 2

DIE PLEK VAN DIE KLEINHANDELAAPTEEK IN DIE
SUID-AFRIKAANSE EKONOMIE

2.1	Inleiding	7
2.2	Klein sakeondernemings	7
2.3	Die onafhanklike kleinhandelaar in Suid-Afrika	12
2.4	Die kleinhandelapteek in Suid-Afrika	16
2.5	Samevatting	21

HOOFSTUK 3

KEUSE VAN DIE VESTIGINGSPLEK VAN APTEKE

3.1	Inleiding	23
3.2	Belangrikheid van goeie ligging	23
3.3	Keuse van 'n streek stad of dorp	24
3.3.1	Algemeen	24
3.3.2	Model vir bepaling van totale omset	29
3.3.2.1	Doel van model	29

3.3.2.2	Veranderlikes	30
3.3.2.2.1	Afhanklike veranderlikes	30
3.3.2.2.2	Onafhanklike veranderlikes	30
3.3.2.2.3	Fopveranderlikes	32
3.3.2.3	Data en tabelle	33
3.3.2.4	Resultate: Model I	34
3.3.2.4.1	Analise van skattings	49
3.3.2.5	Resultate: Model II	52
3.3.2.5.1	Analise van skattings	55
3.3.2.6	Gevolgtrekkings	56

.4	Keuse van 'n handelsarea	57
3.4.1	Betekenis van die begrip "handelsarea"	57
3.4.1.1	Definisie van 'n handelsarea	57
3.4.1.2	Verskeidenheid van liggings binne 'n stad	57
3.4.1.3	Onbeplande sakesentrums	58
3.4.1.4	Beplande sakesentrums	58
3.4.2	Faktore wat die grootte van 'n handelsarea beïnvloed	59
3.4.3	Vasstelling van die grootte van 'n handelsarea	60

.5	Keuse van 'n perseel	62
3.5.1	Faktore wat die waarde van 'n perseel binne 'n gemeenskap bepaal	63
3.5.1.1	Aantal verbygangers	63
3.5.1.2	Eienskappe van verbygangers	63
3.5.1.3	Geslag en ouderdomme van verbygangers	64
3.5.1.4	Verspreiding van verbygangers met betrekking tot tyd	65
3.5.1.5	Produklyne	65
3.5.1.6	Variasies in waarde van persele ten opsigte van strate en kante van 'n straat	66
3.5.1.7	Natuurlike groepering van kleinhandelaars	66

3.5.1.8	Koopgebiede vir mans en koopgebiede vir vrouens	70
3.5.1.9	Besondere eienskappe van stedelike verkeerbewegings	70
3.5.1.10	Hoekpersele en binnepersele	72
3.5.1.11	Advertensiewaarde van 'n straat	72
3.5.1.12	Voorkoms van omgewing	73
3.5.1.13	Parkering	73
3.5.1.14	Huur	75
3.5.2	Faktore wat 'n negatiewe invloed op die waarde van 'n perseel uitoefen	76
3.6	Samevatting	76

HOOFSTUK 4

FINANSIELE FAKTORE BY DIE VESTIGING EN OORNAME VAN VAN APTEKE

4.1	Inleiding	78
4.2	Vestiging van 'n nuwe apteek	80
4.3	Oorname van 'n bestaande apteek	81
4.4	Bepaling van die kapitaalbehoefte	83
4.4.1	Die kapitaalbehoefte van die nuwe onderneming	84
4.4.1.1	Bates	84
4.4.1.2	Berekening van die gelykbrekingspunt	89
4.4.2.	Die kapitaalbehoefte by oorname van 'n onderneming	90
4.4.2.1	Winsmoontlikhede	90
4.4.2.2	Bepaling van die waarde van die tasbare bates	92
4.4.2.3	Klandisiewaarde	95
4.4.2.4	Vermindering van die bedrag benodig vir finansiering	98
4.4.2.4.1	Huur van vaste bates	98
4.4.2.4.2	Huur van persele	98
4.5	Finansiering van die onderneming	99
4.5.1	Eie kapitaal	100
4.5.2	Vreemde kapitaal	103

4.5.2.1	Handelskrediteure	103
4.5.2.2	Bankkrediet	105
4.6	Metodes van oorname	107
4.6.1	Oorname van bates	107
4.6.2	Oorname van eienaarsbelang	108
4.7	Rentabiliteit en risiko	109
4.8	Samevatting	110

HOOFSTUK 5

FINANSIELE BESTUUR

5.1	Inleiding	112
5.2	Die konsep van finansiële bestuur	113
5.3	Solvabiliteit	115
5.3.1	Definisie	116
5.3.2	Eie kapitaal en vreemde kapitaal	116
5.3.3	Nadele van onvoldoende kapitaal	117
5.3.4	Oorbedryf	118
5.3.5	Vermindering van die kapitaalbehoefte	119
5.3.6	Maatstawwe vir solvabiliteit	121
5.4	Likiditeit	122
5.4.1	Betekenis van likiditeit	122
5.4.2	Meting van die likiditeit	124
5.4.2.1	Verhoudingsanalise	124
5.4.2.2	Die kontantbegroting	125
5.4.2.3	Bron-en-aanwending-van-fondsestaat	127
5.5	Oplossing van likiditeitsprobleme	128
5.5.1	Likiditeit en balansverhoudings	128
5.5.2	Likiditeitsbeleid en finansieringsbeleid	129
5.5.2.1	Die likiditeitsprobleem	129
5.5.2.2	Finansiering van die duursame en wisselende kapitaalbehoefte	130
5.5.2.2.1	Die duursame kapitaalbehoefte	130
5.5.2.2.2	Die wisselende kapitaalbehoefte	131
5.5.2.3	Opstelling van die finansieringsbeleid	131

5.5.3	Bestuur van 'n onderneming se vlottende kapitaal	132
5.5.3.1	Omskrywing van vlottende kapitaal	132
5.5.3.2	Kontant	133
5.5.3.3	Debiteure	134
5.5.3.4	Voorraad	137
5.5	Rentabiliteit	139
5.5.1	Betekenis en meting van rentabiliteit	139
5.5.2	Verbetering van die rentabiliteit	140
5.5.2.1	Bruto wins	141
5.5.2.2	Bedryfskoste	148
5.5.2.3	Bates	151
5.6	Groei	153
5.7	Samevatting	163

HOOFSTUK 6

HULPMIDDELS VIR FINANSIELE BESTUUR

6.1	Inleiding	164
6.2	Begrotings	166
6.2.1	Betekenis van begrotings	166
6.2.2	Omsetbegroting	168
6.2.2.1	Marknavorsing	168
6.2.2.2	Elemente van 'n omsetbegroting	170
6.2.2.3	Interne faktore wat 'n omsetbegroting beïnvloed	170
6.2.2.4	Opstelling van 'n omsetbegroting	171
6.2.3	Aankoopsbegroting	173
6.2.4	Kostebegroting	175
6.2.5	Kontantbegroting	180
6.2.6	Begrote inkomstestaat	185
6.2.7	Begrote balansstaat	187
6.2.8	Algemene opmerkings	193
6.3	Verhoudingsgetalle	193
6.4	Bron-en-aanwending-van-fondsestaat	197
6.5	Bestuursinligtingsisteme	201
6.5.1	Belangrikheid van bestuursinligtingsisteme	201

6.5.2	Kasboek	202
6.5.3	Kasregister	204
6.5.4	Fakture	205
6.5.5	Krediteuregrootboek	206
6.5.6	Oplossing van bestuursprobleme deur middel van behoorlike be- stuursinligtingsisteme	206

6.6	Samevatting	
-----	-------------	--

HOOFSTUK 7

SAMEVATTING

7.1	Algemeen	211
7.2	Bevindings	211
7.2.1	Die plek van die kleinhandelapteek in die Suid-Afrikaanse ekonomie	211
7.2.2	Keuse van die vestigingsplek van ap- teke	212
7.2.3	Finansiële faktore by vestiging en oorname van apteke	213
7.2.4	Finansiële bestuur in apteke	
7.2.5	Hulpmiddels vir finansiële bestuur	217
7.3	Aanbevelings	218

	AANGEHAALDE LITERATUUR	220
--	------------------------	-----

LYS VAN TABELLE

Tabel I	:	Opvoedkundige kwalifikasies van die hoof uitvoerende beamptes van klein ondernemings	10
Tabel II	:	Redes vir die mislukking van 13 514 ondernemings	11
Tabel III	:	Tipe van organisasie in die kleinhandel	14
Tabel IV	:	Aantal inrigtings en kleinhandelapteke in die aptekersbedryf gedurende 1974	18
Tabel V	:	Projeksies vir die toekoms	19
Tabel VI	:	Gewone veranderlikes: Model I	37
Tabel VII	:	Fopveranderlikes: Model I	39
Tabel VIII	:	Gemiddelde advertensies per apteek, aantal werkende eienaars per apteek en gemiddelde omset per apteek: Model I	40
Tabel IX	:	Gewone veranderlikes: Model II	42
Tabel X	:	Fopveranderlikes: Model II	45
Tabel XI	:	Gemiddelde advertensies per apteek, aantal werkende eienaars per apteek en gemiddelde omset per apteek: Model II	46
Tabel XII	:	Regressiekoëffisiënte, korrelasiekoëffisiënte en berekende T-waardes: Model I	47
Tabel XIII	:	Residu's: Model I	48
Tabel XIV	:	Regressiekoëffisiënte, korrelasiekoëffisiënte en berekende T-waardes: Model II	53
Tabel XV	:	Residu's: Model II	54
Tabel XVI	:	Kapitaalbehoefte van 'n gemiddelde apteek	88
Tabel XVII	:	Aankope en vereffening van maandelikse rekeninge	143
Tabel XVIII	:	Netto voordeel van kontantkortings	145
Tabel XIX	:	Omsetbegroting	171
Tabel XX	:	Aankoopsbegroting vir 1974	173
Tabel XXI	:	Begrote bedrag vir aankope per maand	174
Tabel XII	:	Kostebegroting vir 1974	179
Tabel XXIII	:	Kontantvloeiëbegroting	182
Tabel XXIV	:	Berekening van kontantontvangste van debiteure	184
Tabel XXV	:	Begrote inkomstestaat	186

Tabel XXVI :	Begrote balansstaat	191
Tabel XXVII :	Waarde van simbole wat aan elke verhoudingsgetal toegeken word	198
Tabel XXVIII :	Bron-en-aanwending-van-fondsestaat	200
Tabel XXIX :	Kasboek met ontledingskolomme	203

INLEIDING

1.1 Doel van die studie

Die funksie van die kleinhandelapteker het 'n drastiese verandering ondergaan. Voorheen het sy pligte hoofsaaklik die voorbereiding en reseptering van medisynes behels. Vandag is hy in die eerste plek 'n verspreider van vooraf-verpakte farmaseutiese produkte. Die apteker is verplig om sy omset te vermeerder deur produkte soos skoonheidsmiddels, toiletware, boeke, juweliersware en fotografiese toerusting te hanteer, ten einde sy inkomste te verhoog. Die professionele sy van sy dienste kan alleen nie vir die apteker 'n behoorlike inkomste verseker in die kleinhandel nie. Die apteker is dus in wese 'n sakeman en meer spesifiek 'n kleinhandelaar. Om suksesvol met ander sakeondernemings te kan meeding is dit noodsaaklik dat die apteker ook oor voldoende bestuurskennis moet beskik. Die opleiding van die apteker is egter sodanig, dat daar nie vir hierdie belangrike aspek in sy opleiding voorsiening gemaak word nie. Die gemiddelde apteker doen ook nie die nodige ondervinding van behoorlike, moderne en wetenskaplike bestuurstegnieke op nie. Verder kan die gemiddelde apteek dit ook nie bekostig om 'n persoon wat oor die nodige bestuurskennis beskik, voltyds te betrek nie.

Die apteker het tot nou toe daarin geslaag om te midde van groot veranderings staande te bly. Dit is ook in openbare belang dat die klein apteek, waar gespesialiseerde en persoonlike advies oor die gebruike van verskillende medisynes bekombaar is, steeds in die toekoms daar sal wees om in die spesifieke behoeftes van hulle kliënte te voorsien. Die toekoms sal egter al hoe groter eise aan die bestuursvermoë van die apteker stel. Dit is derhalwe noodsaaklik dat die apteker die nodige kennis sal bekom om hom in staat te stel om sy apteek doeltreffend en doelgerig te bestuur. Uit persoonlike ervaring word ondervind dat behalwe vir konsultasies deur opgeleide bedryfskonsultante, daar ook 'n behoefte

aan literatuur oor die bestuur van 'n apteek, by ondernemers in kleinhandelaptekerswese aanwesig is. Min aptekers het wel die tyd om self in biblioteke na die nodige literatuur te soek wat op die bestuur van 'n apteek in Suid-Afrika van toepassing is. 'n Studie van hierdie aard kan ook nie maklik sonder 'n wye en deeglike kennis en ervaring van die probleme van die kleinhandelapteek onderneem word nie.

Hierdie studie is dus 'n poging om in spesifieke behoeftes van die ondernemer te voorsien. Dit kan as leidraad gebruik word, waarvolgens sekere aspekte van bestuur in 'n apteek doeltreffend en doelgerig uitgevoer kan word.

Ondersoek deur sekere instansies asook eie ervaring het aan die lig gebring dat min aandag aan finansiële bestuur in 'n apteek geskenk word. Daar is ook groot onkunde en verwarring oor die begrip "finansiële bestuur". Baie ondernemers beskou finansiële bestuur as administrasie en boekhouding wat hoofsaaklik deur rekenmeesters verrig moet word vir die doeleindes van die berekening van inkomste-belasting. Die waarde van finansiële bestuur word nie altyd beseef nie en selde of ooit word finansiële bestuur doeltreffend toegepas. Om hierdie rede is daar besluit om 'n studie van finansiële bestuur in apteke te maak. Finansiële bestuur kan egter nie ten koste van die ander aspekte van bestuur oorbeklemtoon word nie. Die bestek van hierdie studie laat dit egter nie toe om alle aspekte van bestuur behoorlik te dek nie. Dit is selfs nie moontlik om alle fasette van finansiële bestuur te bespreek nie. Slegs die heel belangrikste aspekte van finansiële bestuur sal kortliks behandel word.

Daar bestaan nog baie onsekerheid by voornemende ondernemers aangaande vestiging en oorname van apteke. Dit is van kardinale belang dat 'n geskikte perseel in 'n geskikte omgewing en in 'n geskikte dorp of streek verkry word. Daarby is dit van ewe groot belang dat 'n onderneming met voldoende kapitaal en die regte kapitaal moet begin. Sorg moet ook

gedra word dat oorkapitalisasie en vermorsing nie met vestiging of oorname van 'n bestaande onderneming plaasvind nie. Indien 'n onderneming op die regte voet begin, is 'n groot mate van sukses reeds behaal en kan daarop voortgebou word vir die toekoms. Aangesien vestiging en oorname so 'n belangrike rol in die totale opset speel, sal daar ook aan hierdie faktore aandag geskenk word. Na regte behoort hierdie gedeelte van die studie deur 'n bespreking van die gebou, uitleg en voorraadaanbieding, aangevul te word. Soos reeds genoem is dit egter nie moontlik om alle aspekte te behandel nie.

Met hierdie studie word daar dus gepoog om 'n aantal van die heel belangrikste aspekte van finansiële bestuur asook vestiging en oorname van apteke te dek. Die studie is daarop gerig om die praktiese ondernemer van genoegsame materiaal te voorsien, waarvolgens hy alle aspekte wat bespreek word met sukses te kan toepas, om sy onderneming doeltreffend volgens wetenskaplike bestuursbeginsels te bestuur.

1.2

Metode wat gevolg word

Min literatuur is beskikbaar wat spesifiek op 'n aptekersonderneming in Suid-Afrika van toepassing is. Aangesien die behoeftes van 'n aptekersonderneming uit die ervaring as bedryfskonsultant vasgestel is, kon daar egter van ander literatuur ook gebruik gemaak word, om waar nodig, aan te vul. Verder is heelwat van die metodes wat deur die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings toegepas word by die studie ingewerk. In hierdie opsig word daar veral verwys na die hoofstuk wat handel oor hulpmiddels vir finansiële bestuur.

Alhoewel die studie 'n teoretiese strekking het, is daar gepoog om dit so prakties moontlik te hou ten einde in die behoeftes van die ondernemer te voorsien. Deurgaans word daar op swak plekke in die bestuur van 'n onderneming gewys en waar moontlik word moontlike oplossings aan die

hand gedoen. Toepaslike syfers wat as standarde of as doelwitte gebruik kan word, word telkens aange-
toon waar van toepassing. Metodes wat gevolg kan word om finansiële bestuur doeltreffend toe te pas, is die grootste bydrae van die studie.

'n Aantal wiskundige modelle word in die studie gebruik om sekere probleme mee op te los en om sekere ingewikkelde redenasies te illustreer sodat dit beter begryp kan word. Die doel van die modelle is nie om 'n absolute korrekte weergawe van die verbande tussen verskillende groothede te wees nie. Dit dien slegs om sekere situasies beter te analiseer en toe te lig. Daar moet ook op gelet word dat hierdie modelle nog heelwat verfyn kan word. Dit val egter buite bestek van hierdie studie.

1.3

Indeling van die studie

Hoofstuk 2 is nog 'n inleidende hoofstuk. Dit dui op die plek van die kleinhandelapteek in die Suid-Afrikaanse ekonomie. Hierdie hoofstuk is noodsaaklik om perspektief te verkry van die res van die studie. Die apteek is 'n klein sakeonderneming asook 'n kleinhandelaar. Dit is dus nodig om na klein sakeondernemings en kleinhandelaars in die algemeen te kyk voordat die spesifieke behoeftes en probleme van apteke bespreek word.

In hoofstuk 3 word die keuse van vestigingsplek van apteke bespreek. Die belangrikheid van 'n goeie ligging, keuse van 'n streek, stad of dorp, keuse van 'n handelsarea, keuse van 'n perseel en faktore wat 'n negatiewe invloed op die waarde van 'n perseel uitoefen, word hier bespreek.

Finansiële faktore by vestiging en oorname van apteke is die onderwerp van bespreking in hoofstuk 4. Hier word veral gekyk na die voor- en nadele van die vestiging van 'n apteek en die voor- en nadele van oorname van 'n bestaande apteek, bepaling van die kapitaalbehoefte, finansiering van die onderneming, metodes van oorname, en renta-

biliteit en risiko daaraan verbonde.

Finansiële bestuur word kortliks bespreek in hoofstuk 5. Hier word aandag geskenk aan die konsep van finansiële bestuur, solvabiliteit, likiditeit, rentabiliteit, en groei. Die verskillende gemelde begrippe word kortliks omskryf, asook die meting van likiditeit, rentabiliteit en likiditeit. Metodes wat lei tot die verbetering van die likiditeit rentabiliteit en likiditeit word ook behandel. Die finansiële optimum word onder die hoof, "groei" bespreek.

In hoofstuk 6 word enkele hulpmiddels vir finansiële bestuur bespreek. Die hulpmiddels wat hier ter sprake is, is begrotings, bedryfsverhoudings bron-en-aanwending-van-fondsestaat en bestuurinligtingsisteme.

Ten slotte verskyn 'n samevatting van die studie in hoofstuk 7.

1.4

Verdere navorsing

Soos die titel van hierdie geskrif aandui, word slegs enkele bedryfsekonomiese aspekte van die Suid-Afrikaanse aptekersbedryf behandel. Heelwat navorsing oor 'n verskeidenheid van aspekte kan nog onderneem word.

In hierdie verband word daar veral gedink aan navorsing oor die uitleg van apteke en die voorkoms van geboue, asook die voorkoms en funksionele benutting van meublement en toebehore. Hiermee saam is die behoorlike aanbieding van ware in 'n apteek van groot belang, aangesien apteke stelselmatig na selfbediening en selfseleksie oorskakel.

Aangesien die personeel van 'n gemiddelde apteek min is, kan spesifieke personeelprobleme ontstaan wat nie altyd in die groot onderneming voorkom nie. Navorsing oor personeelbestuur in 'n apteek behoort dus gedoen te word.

Uitverkopings en promosies is nie 'n alledaagse verskynsel in 'n gemiddelde apteek nie. Indien aptekers wel gereeld uitverkopings sou hou, mag dit moontlik die beeld van die apteek skaad. 'n Beeld van goedkoop ware in 'n apteek mag ook dalk verkry word. Navorsing in die verband sou wenslik wees.

'n Volledige eenheidskontrole oor voorraad is moeilik prakties uitvoerbaar. Die hoeveelheid administrasie daaraan verbonde is ook nie altyd geregverdig nie. Behoorlike navorsing mag moontlik 'n oplossing vir hierdie probleem bied.

In sommige gevalle waar die vloeroppervlakte vergroot is en die apteek gemoderniseer is, het die omset van die apteek heelwat vergroot. Dit is egter nog nie wetenskaplik bewys dat die hoër omset wel aan die modernisering van die apteek en vergroting van verkooppasie toe te skryf is nie.

Die opleiding van aptekers maak op die oomblik nie voldoende voorsiening om aptekers vir die sakewêreld voor te berei nie. Navorsing kan dalk 'n nuwe wending aan die opleiding van aptekers gee.

Indien navorsing oor die bogenoemde aspekte gedoen word, behoort dit, tesame met hierdie studie, 'n groot bydrae te lewer tot die verbetering van die posisie van die aptekers-bedryf in die Suid-Afrikaanse volkshuishouding.

DIE PLEK VAN DIE KLEINHANDELAAPTEEK IN DIE SUID-AFRIKAANSE EKONOMIE

2.1 Inleiding

Kleinhandelaptekery in Suid-Afrika bekleer professionele status. Hulle hele opleiding is ook daarop gerig om aptekers in die ware sin van die woord te wees. Tog kan die sukses van 'n apteek nie aan die professionele bekwaamheid van die apteker toegeskryf word nie. Dit is hoofsaaklik aan die bestuursvernuf van die ondernemer en kleinhandelspotensiaal van die apteek toe te skryf.

Alhoewel die kleinhandelapteek in wese 'n kleinhandelonderneming is en ook met ander kleinhandelaars meeding, het die apteek 'n eie identiteit met spesiale probleme, voordele en nadele daaraan verbonde. Ten einde die posisie van die apteek en professionele aptekers beter te kan begryp en om 'n oplossing vir die probleme van 'n ondernemer van 'n apteek, te vind, is dit noodsaaklik om eers insig te verkry in die posisie van klein sakeondernemings en onafhanklike kleinhandelaars in die algemeen.

2.2 Klein sakeondernemings

Klein sakeondernemings maak gewoonlik 'n belangrike onderdeel uit van 'n land se ekonomie. In sommige gevalle word meer as vyftig persent van die werkende bevolking (staatsdiens uitgesluit) deur klein sakeondernemings in diens geneem¹⁾. Statistieke wat deur die Small Business Administration versamel word, toon aan dat klein sakeondernemings teen dieselfde koers as groot ondernemings groei²⁾.

1. Banks, R. Managing the smaller company. New York, Vail-Ballou Press, 1969. p.10.

2. Ibid.

Die resultate van 'n ondersoek in die Verenigde Koninkryk toon aan dat klein sakeondernemings winsgewender as groot ondernemings gedurende 1968 was³⁾. In hierdie ondersoek is die volgende resultate verkry:

	Wins voor rente in verhouding tot netto bates	Wins voor rente in verhouding tot totale bates
Klein sakeondernemings	17,8%	11,2%
Groot sakeondernemings	13,5%	9,5%

Die genoemde verslag het ook onder andere die volgende bevind:

- (i) Vinnig groeiende ondernemings is geneig om minder likied te wees as stadige groeiers. Dit word weerspieël in 'n laer verhouding van vlottende bates en likiede bates tot vlottende laste. Vinnige groeiers het relatief minder voorraad en verskaf meer krediet in verhouding tot omset as stadige groeiers, terwyl hulle rentabiliteit ook hoër as dié van stadige groeiers is, en laasgenoemde verskil het groter geword oor die periode wat onder beskouing was. Dit het opgeval dat suksesvolle ondernemings 'n hoër dividendkoers gehad het, maar namate winste oor die periode gedaal het, het die vinnige groeiers hulle dividende verlaag terwyl stadige groeiers hulle dividendkoers gehandhaaf het.
- (ii) Eienaarbestuurders van klein sakeondernemings sien hulleself as ondernemers wat 'n spesiale bydrae tot die ekonomie in 'n kwalitatiewe sin maak. Hierdie ondernemers meen dat hulle spesiale voordele aan die verbruiker kan bied as gevolg van die persoonlikheidselement, vasberadenheid om probleme te oorbrug en trots op prestasies wat groot ondernemings nie kan ewenaar nie.

3. Bolton, J.E. Small firms, Report of the committee of inquiry on small firms. Londen, Her Majesty's stationery office, 1972. p.45.

(iii) Ondernemings wat suksesvol was in die verkryging van fondse het die volgende eienskappe gehad:

- (a) Hulle wins/omset-verhouding en groei was bo die gemiddeldes van alle klein sakeondernemings.
- (b) Finansiering is benodig vir uitbreiding en gewoonlik vir 'n duidelik gespesifiseerde doel.
- (c) Hulle weet gewoonlik waar om finansiering te bekom.
- (d) Hulle is gewoonlik goed ingelig en onderleg wat finansiële aangeleenthede aanbetref.
- (e) Hulle is gewoonlik nie oorgretig om finansiering te bekom nie en verkry gewoonlik die fondse op die beste voorwaardes.
- (f) Belasting en kredietbeperkinge raak hulle nie soveel nie.

(iv) Die algemene vlak van bestuur in klein sakeondernemings is laag. Daar is egter baie goeie uitsonderings. Die probleem areas waar verbetering nodig is, is die volgende:

- (a) Finansiering
- (b) Kontrole oor koste en inligting
- (c) Organisasie
- (d) Bemaking
- (e) Gebruik van inligting
- (f) Personeelbestuur
- (g) Tegnologiese ontwikkeling
- (h) Produksieskedulering en aankoopskontrole

(v) Daar is 'n groot gaping tussen die opvoedkundige kwalifikasies van uitvoerende beamptes in klein sakeondernemings en dié van groot ondernemings. In 'n studie van die vyfhonderd grootste maatskappye in Brittanje is gevind dat veertig persent van die hoof uitvoerende beamptes universiteitsopleiding het, en twintig

persent van die oorblywendes geoktrooïeerde rekenmeesters is. Die opvoedkundige kwalifikasies van die hoof uitvoerende beamptes van klein ondernemings word in tabel I saamgevat.

Tabel I

Opvoedkundige kwalifikasies van die hoof uitvoerende beamptes van klein ondernemings

Persentasie van alle ondernemings

Opvoedkundige kwalifikasie	Vervaar- diging	Konstruk- sie	Groot- handel	Motor- handel	Klein handel
Geen hoër opvoeding	71	57	78	64	82
Graad	10	9	7	-	-
Rekeningkundig	8	6	4	4	1
Ander (profes- sioneel of ambag)	10	26	8	32	15
Bestuur	1	3	-	-	1
Ander	-	-	1	-	1
Totaal	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

Bron: Bolton, op.cit., p.9.

Volgens tabel I is dit duidelik dat slegs 'n klein persentasie van die hoof uitvoerende beamptes van klein ondernemings oor enige hoër opvoedkundige kwalifikasies beskik.

In aansluiting by punte (IV) en (V) het 'n ondersoek deur Dun & Bradstreet aan die lig gebring dat die oorgrote meerderheid van besigheidsmislukkings aan swak bestuur toe te skryf is. Hulle bevindings word in tabel II aangedui.

Tabel II

Redes vir die mislukking van 13 514 ondernemings
(in persentasies)

Onderliggende oorsake	Vervaardiging	Groothandel	Kleinhandel	Konstruksie	Handelsdienste	Totaal alle ondernemings
Nalatigheid	2.7	4.7	4.0	3.8	3.3	3.8
Onreëlmatigheid	1.9	3.8	1.5	1.7	1.2	1.8
Gebrek aan ondervinding	8.0	7.0	12.4	6.4	10.9	9.9
Gebrek aan bestuursondervinding	14.4	15.0	19.8	21.1	20.1	18.8
Ongebalanseerde ondervinding	21.9	20.6	19.9	26.3	19.2	21.4
Onbevoegdheid	48.2	46.7	39.2	38.1	41.6	41.3
Rampe	2.0	1.5	1.2	0.5	1.0	1.2
Redes onbekend	0.9	0.7	2.0	2.1	2.7	1.8
Totaal	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Aantal mislukkings	2,097	1,355	6,250	2,513	1,299	13,514
Gemiddelde laste per mislukking	\$167,060	\$106,539	\$45,996	\$115,790	\$191,319	\$97,800

Bron: The Dun & Bradstreet business series. Patterns for success in managing a business. New York, Business education division, Dun & Bradstreet, 1967, p.6-7.

Dit blyk duidelik dat die klein sakeman nog nie wetenskaplike bestuur aanvaar of opgewasse daarvoor is nie. Bauce⁴⁾ stel dit so: "In many cases, the inability of a smaller company to sustain its life, increase its profitability, and grow in stature is due to the inability of the owners to accept the facts of professional management and all that it entails. We speak of the generation gap between children and parents today; there is also a gap in the smaller company. There is a gap because the founder and owner is many years the senior of his management staff; there is a gap because the owner-founder is a specialist - engineer, chemist physicist - but lacks the other rounding skills necessary to develop a profitable venture. There is a gap because the owner-founder believes that his skills alone make a successful venture and that any additional management skills are unnecessary overhead".

Ten einde sy voordeel wat winsgewendheid aanbetref te behou en om kompetierend te bly in 'n dinamiese ekonomie, moet die klein sakeman bestuursvernuf en sakekennis verkry. Solank die klein sakeonderneming doeltreffend kan funksioneer en sy persoonlikheidselement kan behou, sal sy plek in die ekonomie geregverdig wees. Suksesvolle bestuur vereis⁵⁾:

- (i) Die verkryging van "know-how"
- (ii) Om met voldoende kapitaal te begin
- (iii) Korrekte keuse van 'n perseel
- (iv) Vaardigheid met aankope
- (v) Kontrole oor vlottende kapitaal
- (vi) Goeie kredietbestuur
- (vii) Die regte benadering
- (viii) Beplanning vir uitbreiding.

4. Bauce, F.D. Special problems of the smaller company. In Banks R. op cit., p.229.

5. The Dun & Bradstreet business series, op cit., p.8.

2.3 Die onafhanklike kleinhandelaar in Suid-Afrika

Daar word soms beweer dat die tyd van die middel- en kleinbedryf in die handel verby is, dat hy heeltemal uitgeskakel gaan word deur die grootbedryf. Die statistieke in die meeste gevorderde Westerse lande toon die teendeel. Die aandeel van middel- en kleinbedrywe in die totale handel van hierdie lande varieer van 50 persent tot 90 persent. Die kleinhandel is 'n dinamiese veld wat as gevolg van sekere ekonomiese en maatskaplike ontwikkelings homself nou op 'n sekere stadium in die evolusieproses bevind. Wat vandag geld mag môre nie meer geld nie. As gevolg van 'n geweldige hoë lewensstandaard en 'n algemene misnoë in die massamens wees, mag die klein saak in die toekoms weer in ere herstel word as gevolg van sy persoonlike diens en ander spesiale voordele wat hy die verbruiker kan bied⁶⁾.

Jefferys en Knee⁷⁾ stel die voordele van die onafhanklike kleinhandelaar soos volg: Hulle is geneig om 'n meer intieme kennis van hulle klante en hulle behoeftes te hê as wat bestuurders van groot kleinhandelaars het. Waar personeel in diens geneem word, is die onafhanklike kleinhandelaar in 'n beter posisie om te sorg dat die personeel ten volle benut word. Hulle het ook 'n beter kennis van die voorraad en hoe om dit te verkoop. Verder is daar die voordeel van 'n groter soepelheid in die bedryfsvoering van die onderneming en boonop is die onafhanklike kleinhandelaar ook nog sy eie baas. Behalwe vir die bogenoemde voordele is die enigste wyse van distribusie van sekere produkte, in sommige plattelandse dorpe, deur middel van onafhanklike kleinhandelaars.

-
6. Swart, N.J. Enkele maatreëls ter bevordering van die produktiwiteit in die middel- en kleinbedryf in lande van die E.E.G., V.S.A., en Suid-Afrika, Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O. 1969. p.42-43
 7. Jefferys, J.B. & Knee, D. Retailing in Europe. Present structure and future trends. Londen, Macmillan 1962. p.74.

Daar is egter ook sekere nadele verbonde aan die onafhanklike kleinhandelaar⁸⁾. Die koopkrag van die indiwiduele eenheid is klein. Daar is gewoonlik swak kontak met leweransiers van ware. As gevolg van 'n gebrek aan tyd om alternatiewe bronne te soek, is die onafhanklike kleinhandelaar gewoonlik van ver-teenwoordigers van vervaardigers en groothandelaars afhanklik. In baie van die aktiwiteite van bedryfsvoering in 'n kleinhandel-saak, is daar 'n tekort aan gespesialiseerde kennis en onder-vinding. Die beperkte kapitaal van die klein onderneming maak dit moeilik om nuwe en moderne toerusting aan te skaf. Die relatief hoë gemiddelde ouderdom van die onafhanklike klein-handelaar het ook as uitvloeisel 'n verset teen vernuwing.

Ten spyte van die nadele verbonde aan 'n onafhanklike klein-handelsonderneming⁹⁾, het hierdie tipe van organisasie staande gebly. Dit blyk duidelik uit die inligting verskaf in tabel III.

Tabel III

Tipe van organisasie in die kleinhandel

<u>Tipe van organisasie</u>	<u>1952</u>	<u>1960/61</u>	<u>1966/67</u>
Eenmansaak	19 220	24 302	27 965
Vennootskap	4 313	3 808	3 777
Privaatmaatskappy	4 492	6 100	8 639
Publieke maatskappy	1 673	1 914	2 380
Ander	<u>279</u>	<u>302</u>	<u>302</u>
Totaal	<u>29 977</u>	<u>36 426</u>	<u>43 063</u>

Bronne: Statsinform (Pty) Ltd. A survey of the retail trade in South Africa. Johannesburg, Statsinform, 1967. p.149. Republiek van Suid-Afrika. Departement van Statistiek. Sensus van die groot- en kleinhandel 1966-67, deel 2; kleinhandelaars, verslag No.04-41-16, opsomming. Pretoria, Staatsdrukker, 1974.

8. Ibid., p.75.

9. In die algemeen word 'n onafhanklike kleinhandelsonderneming beskou as 'n onderneming wat nie 'n kettinggroep is nie. Alhoewel daar nie spesifiek na 'n onafhanklike kleinhandels-onderneming in tabel III verwys word nie, kan feitlik alle eenmansake as onafhanklike kleinhandelsondernemings beskou word, terwyl die meeste vennootskappe en ook baie privaat-skappye in dieselfde lig gesien kan word.

Volgens tabel III is die oorgrote meerderheid van ondernemings in elk geval eenmansake, wat daarop dui dat die onafhanklike sakeonderneming nie alleen staande gebly het nie, maar selfs vermeerder.

Die redes wat Statsinform vir die voortbestaan van die onafhanklike kleinhandelonderneming aanvoer is¹⁰⁾:

- (i) Klein kleinhandelaars het in vrywillige kettings saamgesnoer, sodat sommige van die voordele van grootskaalse kleinhandel verkry kon word. In Suid-Afrika word hierdie groeperings deur groot-handelaars geborg.
- (ii) In kleiner plattelandse dorpe het die onafhanklike kleinhandelaar sy posisie behou aangesien ketting-winkels digbevolkte gebiede verkies.
- (iii) Die klein kleinhandelaar is steeds in die beste posisie om in die vraag na persoonlike dienste te voorsien.
- (iv) Kwaliteitsgoedere is nie geskik vir groot uitbreidings ("mushrooming expansion") nie.

Geen kleinhandelaar kan egter oorgerus wees nie. Die hoofdoel van enige onderneming is om 'n wins te realiseer. Indien die ondernemer nie in besigheid is om wins te maak nie, maar omdat hy daarvan hou om produkte te hanteer en te verkoop, sal hy beter af wees deur as werknemer vir 'n salaris te werk. Fiber¹¹⁾ stel die doel van 'n ondernemer as volg: "The object of owning a shop is to make as much profit as possible and at the same time enjoy the work (after all, it occupies about half one's waking life)".

10. Ibid. p.v.

11. Fiber, A. The independent retailer. How to buy, manage, and improve the smaller shop. Londen, William Heinemann, 1964. p.2.

Die toekoms vra vir 'n nuwe tipe ondernemer om in hierdie hedendaagse dinamiese ekonomie staande te kan bly. Swart¹²⁾ meen die handel van die toekoms vra vir 'n meer buigsame benadering as wat tot dusver in die klein bedrywe geopenbaar is. Hy sê hierdie benadering mag buite die bereik van baie bestaande kleinhandelaars wees. Hierdie ondernemer sal planmatig, gemotiveerd en doelgerig te werk moet gaan. Die ou intuïtiewe metode van bestuur is lankal verouderd en vervang met 'n meer wetenskaplike benadering van beplanning in terme van doelstellings en mikpunte. Hierdie ondernemer sal dus meer kennis en insig moet hê.

Dit is dus duidelik dat die onafhanklike kleinhandelaar in Suid-Afrika tot dusver sy bestaansreg verseker het. Die toekoms gaan egter al hoe groter eise stel sodat die ondernemer van 'n onafhanklike kleinhandelsaak vertrouwd sal moet raak met bestuursvernuf en sakekennis. Die ondernemer sal moet ag slaan op die uitdrukkings in die Engelse literatuur, naamlik "change or die", innovate or perish", anders sal die toekoms vir die klein onafhanklike kleinhandelaar minder rooskleurig wees.

2.4

Die kleinhandelapteek in Suid-Afrika

Die funksie van die kleinhandelapteker het 'n drastiese verandering ondergaan. Voorheen het sy pligte hoofsaaklik die voorbereiding en reseptering van medisyne behels. Vandag is hy in die eerste plek 'n verspreider van voorafverpakte farmaseutiese produkte. Volgens syfers wat in 1961 aan die Snyman-kommissie deur 'n groot siekefonds verskaf is, het ongeveer twintig persent van alle aankope van medisyne voor 1955 uit voorafvervaardigde preparate bestaan, maar hierdie verhouding het sedert 1955 tot 1962 verhoog na agt en vyftig persent¹³⁾. Die resepteerfunksie van die apteker het dus sy professionele karakter in sekere mate verloor.

12. Swart, op-cit., p.44.

13. Statsinform. A survey of the pharmaceutical industry and trade in South Africa. Johannesburg, Statsinform, 1969. p.59.

Die gevolg van hierdie verandering is dat die kleinhandelapteek in Suid-Afrika in 'n groter mate van die verspreiding van farmaseutiese produkte afhanklik is. Die apteker is dus ook verplig om sy omset te verhoog deur produkte soos skoonheidsmiddels, toiletware, boeke, juweliersware en fotografiese toerusting te hanteer, ten einde sy inkomste te verhoog. Gedurende 1969 is 48,68 persent van die totale omset van apteke verkry uit die verkoop van medisynes (voorskrifte en patente medisynes)¹⁴⁾. Die res van die omset is gemaak uit die verkoop van ander kommoditeite.

Terselfdertyd het die apteker se verantwoordelikheid ten opsigte van die hantering van medisynes nie verdwyn nie. Moderne medisynes vereis groter versigtigheid as tevore en die geringste fout kan verreikende gevolge vir die pasiënt hê. Dit word ook van aptekers verwag om sy kliënte van advies te bedien aangaande die effekte van medisynes wat sonder voorskrif bekombaar is.

Dit is dus duidelik dat daar steeds 'n behoefte aan gekwalifiseerde aptekers in die kleinhandel is. Die professionele sy van sy dienste alleen kan egter nie vir die apteker 'n behoorlike inkomste verseker nie.

Behalwe vir die konkurrensie tussen verskillende apteke, moet die apteek ook met buitestaanders kompeteer. Buite kompetisie word nie net in afdelings soos toiletware, skoonheidsmiddels en so meer ondervind nie, maar ook in patente medisynes. Supermarkte wat slegs 'n aantal lyne aanhou, teen skerp verminderde pryse, is die grootste konkurrente van apteke. 'n Onderzoek deur die South African Retail Chemists' and Druggists' Association in 1963, het daarop gewys dat nie minder as 18 000 algemene handelaars lisensies verkry het om medisynes te verkoop nie¹⁵⁾.

14. Buro vir Finansiële Analise. Interfirm comparative survey of the retail pharmaceutical trade in South Africa. Pretoria, Report No. B 9, 1972. p.62.

15. Statsinform, op cit., p.63.

Gelukkig vir aptekers is daar 'n wetsontwerp by die parlement gedurende 1974 ingedien wat bepaal dat geen nuwe apteek voortaan meer as 'n regspersoon of maatskappy bedryf mag word nie. Regspersone wat by die inwerkingtreding van die wetsontwerp as sodanig by die Aptekersraad geregistreer is, kan voortgaan om 'n apteek te bedryf, maar geen nuwe regspersone sal aldus geregistreer word en toegelaat word om 'n apteek te bedryf nie. Hierdie wetsontwerp sal dus verhoed dat kettinggroepe gekwalifiseerde aptekers in hulle winkels kan inbring om voorskrifte te behartig.

Ten einde die posisie van die kleinhandelsapteek beter te begryp is dit ook nodig om na sekere statistieke te kyk. Birin, president van die aptekersvereniging van Suid-Afrika gedurende 1974, meld sekere statistieke in 'n artikel. Hierdie statistieke is vervat in tabel IV en V.

Tabel IV

Aantal inrigtings en kleinhandelapteke in die
aptekersbedryf gedurende 1974

<u>Inrigtings</u>	<u>Aantal</u>
Kleinhandelapteke	1 995
Hospitaalapteke	181
Spoorwegapteke	39
Privaat hospitaalapteke	29
Vervaardigers en groothandelaars	291
	<u>2 535</u>

Kleinhandelapteke

<u>Provinsie</u>	<u>Aantal</u>
Kaap	536
Natal	278
O.V.S.	123
Transvaal	1 027
S.W.A.	31
Totaal	<u>1 995</u>

Bron:

Birin, R. The manpower needs of pharmacy. In Suid-Afrikaanse tydskrif vir apteekwese; 6:23-6. 1974.

Die belangrike aandeel van die kleinhandelapteek in die aptekersbedryf blyk duidelik uit tabel IV. Die meeste aptekersstudente wat afstudeer beweeg dus in die kleinhandel in. Daarby is dit ook duidelik dat Transvaal die grootste aantal aptekers trek.

Tabel V

Projeksies vir die toekoms

<u>Jaartal</u>	<u>Aantal kleinhandelapteke</u>
1975	2 105
1976	2 161
1977	2 210
1978	2 261
1979	2 319
1980	2 379

Bron: Birin, op.cit., p. 237.

Die aantal apteke sal dus volgens tabel V met 50 - 60 per jaar vergroot. Daarteenoor is die totale aantal aptekerstudente tans 1 590. Die verwagting is dat die volgende aantal studente die kursus sal voltooi:

1975	-	203
1976	-	234
1977	-	310
1978	-	313

Die industrie en hospitale sal 'n aantal van hierdie nuwe aptekers opneem terwyl voorsiening ook gemaak moet word vir aptekers wat aftree. Die res sal egter vermoedelik in die kleinhandel inbeweeg. Dit wil dus voorkom asof daar te min poste gaan wees vir die aantal studente wat afstudeer. Birin sê dan ook tereg: "While I readily concede that one can never have enough information, I do believe that we have already collated sufficient not only to indicate a pattern, but also to strongly indicate that the number of students being produced is rapidly reaching a point where the numbers qualifying will exceed the num-

ber of positions available. This already applies in many towns where particularly in the retail sphere a saturation point has been reached". Kompetisie sal noodwendig verskerp tussen apteke sowel as tussen aptekers. Die apteker staan dus voor die probleem dat hy nie met die supermarkte en ander kleinhandelaars moet meeding nie, maar ook hewige konkurrensie in die toekoms van ander apteke kan verwag.

Die toekoms vra dus vir 'n apteker wat aan die strenge eise van 'n dinamiese ekonomie, waarin sterk mededinging ondervind word, kan voldoen. Die apteker sal nie net professionele kwalifikasies moet besit nie, maar ook 'n vernuftige bestuurder moet wees. 'n Onderzoek deur die Buro vir Finansiële Analise¹⁶⁾ toon aan dat die gemiddelde apteker nog 'n groot agterstand het wat ingehaal moet word. Die gemiddelde apteek vergelyk ongunstig met die "Beste Tien" apteke, waaruit die gevolgtrekking gemaak kan word, dat die gemiddelde apteker, uit die aard van sy opleiding, nog nie wetenskaplike bestuur beheers het nie. Bestuur van 'n aptekersonderneming kan opgebreek word in drie hoofgroepe naamlik bemarkingsbestuur, personeelbestuur en finansiële bestuur. Aan elk van hierdie verskillende aspekte van bestuur behoort voldoende aandag geskenk te word.

Belangrike aspekte van bemarkingsbestuur vir 'n apteek is onder andere die mark, mededinging, vestigingsfaktore, verkope, voorraad-beheer, ontvangste van goedere, versendings, reklame, promosies, prysbeleid, voorraadaanbiedings, voorkoms van die gebou, toerusting en uitleg.

Belangrike aspekte van personeelbestuur is onder andere die tipe organisasie, personeelmotivering, vergoeding aan personeel en personeelvoordele. Dit is moeilik om te onderskei watter aspek van bestuur die belangrikste is. Dit is nie moontlik om in hierdie studie elk van die bestuursaspekte volledig te bespreek nie. Alhoewel bemarkingsbestuur en personeelbestuur seker net so belangrik as finansiële bestuur is, word in hierdie

16. Buro vir Finansiële Analise, op.cit., p.1-11.

studie hoofsaaklik aandag geskenk aan sekere aspekte van finansiële bestuur. Dit moet egter beklemtoon word dat alle aspekte van bestuur deur die apteker bemeester moet word ten einde sukses te kan behaal.

2.5 Samevatting

Die kleinhandelapteek is 'n klein sakeonderneming en ook 'n kleinhandelaar. Om die posisie van die apteek in die Suid-Afrikaanse ekonomie te ontleed is dit dus nodig om na klein sakeondernemings en kleinhandelaars in die algemeen te kyk voordat daar op die spesiale posisie van die apteek gelet word.

Die klein sakeonderneming kan meer winsgewend as die groot onderneming wees, veral as gevolg van die persoonlike belange van die ondernemer in die saak. Daar is egter 'n groot tekort aan sakekennis en bestuursvernuf by die klein onderneming. Indien die klein sakeonderneming doeltreffend kan funksioneer en sy persoonlikheidselement kan behou, sal sy plek in die ekonomie geregverdig en verseker wees.

Die aandeel van middel- en kleinbedrywe in die totale handel van die meeste gevorderde Westerse lande varieer van 50 persent na 90 persent. Die onafhanklike kleinhandelaar is 'n belangrike klein sakeonderneming. Hy bevind hom egter ook vasgevang in 'n dinamiese evolusieproses. Daar is heelwat voordele verbonde aan 'n kleinhandelsaak, maar ook sekere nadele. Ten spyte van die nadele het hierdie tipe van organisasie staande gebly. Die onafhanklike kleinhandelaar kan egter nie oorgerus wees nie. Die toekoms vra vir 'n nuwe tipe ondernemer om in hierdie hedendaagse dinamiese ekonomie staande te kan bly. Die ou intuïtiewe metode van bestuur is lankal verouderd en vervang met 'n meer wetenskaplike benadering van beplanning in terme van doelstellings en mikpunte.

Enige apteker is basies 'n professionele persoon. Die sukses van 'n apteek kan ongelukkig nie aan die professionele be-

kwaamheid van die apteker toegeskryf word nie, maar is hoofsaaklik aan die bestuursvernuf van die ondernemer en die kleinhandelspotensiaal van die apteek afhanklik. Die apteek ondervind konkurrensie van buitenstaanders sowel as van ander apteke. Projekties vir die toekoms toon dat mededinging tussen apteke net hewiger sal word. Die apteker het 'n groot agterstand om in te haal wat sakekennis en bestuursvernuf aanbetref, ten einde steeds kompetender te kan bly. Veral finansiële bestuur word verwaarloos. Dit is ook dan die doel van hierdie studie om meer lig te werp op hoofsaaklik finansiële bestuursprobleme en oplossings daarvoor, sodat doeltreffende finansiële bestuur ook in 'n apteek toegepas kan word.

KEUSE VAN DIE VESTIGINGSPLEK VAN APTEKE

3.1 Inleiding

Indien 'n apteek goed geleë is, mag die voordele daaraan verbonde voldoende wees om sekere tekortkominge in die aanbieding van die handelware te oorbrug. Die doel van hierdie hoofstuk is om sekere pertinente faktore in die keuse van 'n geskikte vestigingsplek te analiseer.

Analise van vestigingsplekke is nie alleen vir die vestiging van nuwe ondernemings van belang nie. "Die waarde van persele van gevestigde ondernemings is gedurig onderhewig aan verandering as gevolg van verskuiwings in populasie, verbeterings in stedelike vervoer en parkeergeriewe, veranderinge in die mededingingsposisie en ander faktore. Daarby moet persele gedurig by die verstryking van huurtermyne deur ondernemers herwaardeer word, voordat daar tot 'n vergelyk gekom kan word wat die nuwe huurooreenkoms aanbetref.

3.2 Belangrikheid van goeie ligging

Swak ligging is die direkte oorsaak van vele besigheidsmislukkings¹⁾. In hierdie verband kan gemeld word dat die Adviesburo vir klein Sakeondernemings met die ondersoek van 'n apteek in 'n groot stad, gevind het dat die huur van die perseel waarin die apteek gevestig was, so hoog was, dat die saak nie winsgewend kon voortbestaan nie.

Swak ligging is selfs 'n remskoen vir bekwame bestuur. Foute wat met die keuse van 'n vestigingsplek gemaak word, veroorsaak dikwels dat klein ondernemings klein bly²⁾. Sulke foute word nie maklik reggestel nie.

1. Nystrom, P.H. Retail store operation. New York, The Ronald Press Company, 1937. p.443.

2. Ibid.

Die waarde van 'n bepaalde perseel is afhanklik van sosio-ekonomiese, tegnologiese en kulturele faktore³⁾. Hierdie faktore fluktueer aanhoudend en is buite die beheer van die individuele ondernemer. Die klem het verskuif van stedelike gebiede na metropolitaanse gebiede en laasgenoemde word weer deur megalopolistiese gebiede verswelg. Lewenswyses, vrye tydsbesteding en werk het daardeur verander. Tegnologie beïnvloed beweging van populasie en dit beïnvloed op sy beurt weer die kleinhandel.

As gevolg van die verskillende faktore wat op 'n onderneming inwerk, het die tipiese kleinhandelonderneming 'n lewenssiklus van drie agtereenvolgende stadiums: styging, maksimum en daling. Die styging en daling mag baie styl of geleidelik wees en die maksimum mag kort of lank duur⁴⁾.

Die ondernemer het dus altyd met 'n probleem van ligging te doen. Daar is uiteraard drie soort probleme wat met die keuse van 'n vestigingsplek te doen het: keuse van 'n streek stad of dorp; keuse van 'n handelsarea binne 'n dorp of stad; en keuse van 'n perseel binne 'n sekere handelsarea. Hierdie probleme word nou meer volledig bespreek.

3.3 Keuse van 'n streek, stad of dorp

3.3.1 Algemeen

Die apteker, net soos talle ander klein sakeondernemings, het 'n groot agterstand in die versigtige keuse van 'n dorp waarin hy sy onderneming wil vestig. Hy het nie die finansiële middele of die mannekrag om 'n sistematiese ondersoek van dorpe, stede, voorstede of selfs koopsentrums, te doen nie. Sy besluit word dikwels op oorwegings soos gesondheid, klimaat of nabyheid van familie en vriende gebaseer. Dit is egter duidelik dat sy kanse op sukses veel groter sal wees indien hy alle moontlike inligting versamel en evalueer. Hy behoort ten volle van die hulp wat deur vervaardigers, groothandelaars, banke, handels-

3. Gist, R.R. Retailing: concepts and decisions. New York, John Wiley and sons, 1968.p.149.

4. Duncan, D.J. & Phillips, C.F. Retailing principles and methods. Homewood, Illinois, Richard D. Irvin, 1967.p.91-92.

kamers, universiteite ens., aangebied word, gebruik te maak. Sekere gemeenskappe is meer geskik vir die vestiging van kleinhandelsake. Groot kettingwinkels wat gereeld besluite oor vestiging van nuwe takke neem, het 'n "kontrole lys" of een of ander georganiseerde prosedure waarvolgens verskillende vestigingsplekke vergelyk word⁵⁾. Die meer basiese oorwegings in die keuse van 'n stad of dorp word deur Davidson en Doody⁶⁾ as volg aangegee:

- (i) Die grootte van 'n dorp of stad se handelsarea, d.w.s. die area waarvandaan gereeld klante getrek word na die ondernemings wat in die dorp of stad geleë is.
- (ii) Die grootte van die bevolking in die handelsarea. Daarmee saam is die aantal families of verbruikers-eenhede en karaktereienskappe van daardie bevolking belangrik. Die karaktereienskappe wat veral van belang is, is die van sosio-ekonomiese status soos die vlak van opvoeding, familie-grootte, mate waarin huise besit word, ens.
- (iii) Totale koopkrag soos gemeet deur die verbruikbare inkome (inkome na belasting); die verspreiding van inkome tussen verbruikerseenhede; en die bronne van inkome.
- (vi) Totale kleinhandelspotensiaal vir die tipe onderneming onder beskouing. Volgens Davidson en Doody kan dit uit die verbruikbare inkome van die gemeenskap geskat word. 'n Apteek is in 'n sekere mate wel van verbruikbare inkome afhanklik, aangesien 51 persent van die gemiddelde omset van apteke uit ander produkte as medisynes bestaan⁷⁾. Dit is egter te betwyfel of daar wel 'n korrelasie tussen die verbruikbare inkome en die bedrag aan medisynes bestee, bestaan.

5. Davidson, W.R. & Doody, A.F. Retailing management. New York, The Ronald Press Company, 1966.p.110.
6. Ibid.
7. Buro vir Finansiële Analise, op.cit., p.28.

(v) Die mededingingsposisie. Hier val die klem op die aantal, grootte en kwaliteit van bestaande ondernemings wat soortgelyke hardelware hanteer. Daar moet op gelet word dat die vestiging van 'n nuwe apteek nie die totale omset van al die apteke in die omgewing nadelig sal beïnvloed nie. Die nuwe apteek kan egter deur goeie vestiging 'n groter aandeel in die mark verkry as wat andersins die geval sou wees.

(vi) Vooruitgang van die gemeenskap. Dit word weerspieël in faktore soos nuwe konstruksie, voldoende skoolopleiding, sosiale aktiwiteite, polisiebeskerming, publieke vervoerdienste, straatverbeterings en publieke parkeergeriewe. By 'n sekere apteek is gevind dat ten spyte daarvan dat die apteker 'n swak bestuurskennis het, die omset van die apteek geweldig vermeerder het as gevolg van die vooruitgang van die gemeenskap.

'n Aantal belangrike faktore wat in ag geneem moet word by die keuse van 'n dorp of stad, wat nie hierbo genoem is nie, word deur Barker, Anderson en Butterworth bespreek⁸⁾.

(i) Diversifikasie van nywerhede. Indien die nywerhede in 'n stad of dorp goed gediversifiseerd is, sal alle kleinhandelaars minder onderhewig aan swak seisoene, stakings ens. wees. In Suid-Afrika byvoorbeeld word kleinhandelaars in boeregemeenskappe dikwels swaar deur algemene swak oeste as gevolg van droogtes of oorstromings getref.

(ii) Lewensduur van nywerhede. Daar moet vasgestel word of die nywerhede permanent van aard is, of waarskynlik tot niet sal gaan, of sal verskuif. 'n Indruk van voorspoed word deur die aanwesigheid van tydelike

8. Barker, C.W., Anderson, I.D. & Butterworth, J.D. Principles of retailing. New York, Mc.Graw-Hill, 1956. p.94-97.

nywerhede geskep. 'n Verskuiwing van hierdie nywerhede kan 'n goeie bron van handel vernietig. Kleinhandelaars in Rustenburg is in 'n groot mate van die voortbestaan van die myne in die omgewing afhanklik. Ongekende voorspoed word tans ondervind. Nie so lank gelede nie was daar egter 'n groot vraagteken oor die toekoms van kleinhandelaars in die dorp.

- (iii) Seisoensvoorspoed. Sekere gemeenskappe soos dorpe wat van vakansiegangers afhanklik is, geniet slegs seisoensvoorspoed. Die voornemende ondernemer moet in die vasstelling van die waarde van so 'n dorp, in gedagte hou dat die handel in so 'n dorp nie gelykmatig gedurende 'n jaar versprei is nie. Handel moet dus grootliks gedurende 'n sekere aantal maande verseker word. Dorpe aan die Suidkus is goeie voorbeelde van hierdie bewering.

Al die faktore wat reeds genoem is het 'n belangrike invloed op die keuse van 'n dorp of stad vir die vestiging van apteke. Hierdie faktore is meer algemeen en behoort ten alle tye in ag geneem te word. Daar is egter ander faktore wat ook 'n rol speel. Sommige van hierdie faktore mag in sekere gevalle selfs van kardinale belang wees. Hierdie ander faktore is onder andere⁹⁾:

- (i) Tipe en aantal advertensiemedia wat beskikbaar is, die markbereikbaarheid daarvan, en die koste verbonde aan die gebruik daarvan. Dit is ook belangrik om te weet in watter mate reeds gevestigde apteke, supermarkte en ander ondernemings wat in soorgelyke handelware as apteke handel drywe, reeds van advertensies gebruik maak.
- (ii) Beskikbare fasiliteite vir kredietondersoeke en invorderingsdienste.

9. Die volgende bronne is geraadpleeg: Robinson, P.R. & Haas, K.B. How to establish and operate a retail store. New York, Prentice-Hall, 1946. p.26-29. Nystrom, op.cit., p.444-451. Duncan & Phillips, op.cit., p.94-101; Barker, Anderson & Butterworth, op.cit., p.94-97. Davidson & Doody, op.cit., p.111.

- (iii) Die arbeidsmarktsituasie, d.w.s. die moontlikheid om geskikte werknemers teen redelike salarisse te trek. Op die platteland word dikwels probleme ondervind om geskikte verkoopsassistent te bekom, deels omdat die gemiddelde salarisse heelwat minder as in die stede is. Volgens die Buro vir Finansiële Analise¹⁰⁾ was die gemiddelde salarisse aan verkoops-personeel van apteke gedurende 1969 R2 281 in stedelike gebiede en R1 742 op die platteland.
- (iv) Die aanwesigheid van 'n gekonsolideerde aflewering-diens wat groepe handelaars bedien. Alhoewel aflewering aan kliënte 'n rol kan speel, word hier veral gedink aan dienste soos die van foto-ontwikkeling, mikrofilms in die geval van voorskrifte, ensovoorts.
- (v) Nabyheid van groothandelaars en ander verskaffers. Hierdie faktor is veral vir apteke op die platteland belangrik. 'n Vertraging in lewensnoodsaaklike medisynes kan rampspoedige gevolge hê. Onnodige groot voorraad-houding kan ook deur die nabyheid van groothandelaars uitgeskakel word. Spoorvrag kan ook 'n groot rol speel.
- (vi) Beskikbaarheid van banke en ander finansiële organisasies wat sekere belangrike dienste lewer en wat simpatiek gesind is wat die kapitaalbehoefte van die ondernemer aanbetref.
- (vii) Wetlike beperkings deur die staat of munisipaliteite.
- (viii) Geleenthede wat aan jong mense gestel word, sodat hulle aangemoedig word om in die dorp te bly en dit te help ontwikkel.
- (ix) Die mate waarin die kleinhandelsgemeenskap aktief is om die handelsarea uit te brei.

10. Buro vir Finansiële Analise, op.cit., p.98.

- (x) Die beskikbare publieke vervoerdienste en hoofweë wat na die dorp lei.

3.3.2 Model vir bepaling van totale omset

3.3.2.1 Doel van model

Na die voorafgaande bespreking van die verskillende faktore wat die vestiging van 'n apteek kan beïnvloed, ontstaan die vraag of dit nie moontlik is om die beïnvloedende faktore in 'n wiskundige formule, dit wil sê 'n model saam te vat, waarvolgens die waarskynlike totale omset, met ander woorde potensiaal, van 'n bepaalde streek, stad of dorp vir vestiging van 'n apteek bepaal kan word nie. 'n Poging om so 'n model te ontwerp word hieronder bespreek.

Die primêre doel met die opstelling van so 'n model is om die potensiaal van 'n sekere streek, dorp of gebied vir die vestiging van 'n apteek te probeer bepaal. 'n Aanneme dat 'n groter omset ook hoër wins beteken, moet egter gemaak word. Die potensiaal kan dan bepaal word indien sekere veranderlike faktore wat 'n groot invloed op die omset uitoefen, vir die gebied waarvoor die potensiaal bepaal moet word, bekend is. Deur middel van 'n formule kan die omset vir die gebied dan geskat word. Die totale geskatte omset kan dan deur die totale aantal apteke in die gebied gedeel word om die gemiddelde omset per apteek te bepaal. Indien laasgenoemde syfer gunstig met ooreenkomstige syfers van ander gebiede vergelyk en indien die ondernemer tevrede is dat dit 'n redelike syfer vir die gemiddelde apteek is, sal die gebied onder beskouing aanvaarbaar vir vestiging wees.

Die ondersoeker kan ook 'n stappie verder gaan en bereken hoe die totale omset sal verander indien een of meer van die veranderlikes verander.

Daar is gestrewe na 'n algemene model wat onder alle omstandighede geld. 'n Model met syfers volgens 1960/61 gegewens is opgestel en fopveranderlikes is gebruik om die model te verfyn. Dieselfde veranderlikes en fopveranderlikes is in 'n tweede model op 1966/67 data toegepas met die hoop dat hierdie twee modelle dieselfde eindresultate sal oplewer.

Daar moet op gelet word dat so 'n model nooit akkurate skattings kan oplewer nie aangesien alle veranderlikes wat 'n invloed op die omset uitoefen nie bepaal kan word nie. Slegs 'n redelike skatting is egter voldoende om die potensiaal van verskillende gebiede te evalueer. Die skattings moet ook nie die einde van die ondersoek wees nie. Die gegewens in die tabelle hieronder moet gedurig op datum gebring word en deeglik bestudeer word voordat daar op 'n streek, dorp of stad vir vestiging besluit word.

3.3.2.2 Veranderlikes

Die verskillende veranderlikes wat in die model gebruik word, sal nou kortliks bespreek word.

3.3.2.2.1 Afhanklike veranderlikes

Die afhanklike veranderlike in die model word gesamentlik en afsonderlik deur die onafhanklike veranderlikes beïnvloed.

3.3.2.2.2 Onafhanklike veranderlikes

Die onafhanklike veranderlikes kan willekeurig verander word en beïnvloed slegs die afhanklike veranderlikes. Hulle kan verdeel word in:

(a) Aantal werkende eienaars in 'n ekonomiese streek

Die aantal werkende eienaars verteenwoordig werkende eienaars van eenmansake en vennootskappe asook nie-betaalde gesinsassistenten. Al hoe meer eenmansake en vennootskappe word in maatskappye omskep, hoofsaaklik as gevolg van 'n toename in inkomste en die gevolglike toename in belasting betaalbaar. Aangesien al hoe minder ondernemings 'n relatief klein inkomste het, behoort hierdie veranderlike dus 'n invloed op die totale omset uit te oefen.

(b) Aantal apteke in 'n ekonomiese streek

Hoe meer apteke daar in 'n streek is, hoe groter sal die totale omset van al die apteke wees, aangesien hulle die mark beter kan voorsien. Die totale omset sal aanhou styg totdat die mark versadig is. Die aanhoudende byvoeging van apteke sal egter die gemiddelde omset per apteek heelwaarskynlik verminder.

(c) Bedrag aan advertensies in 'n ekonomiese streek gespandeer

Doeltreffende advertensies is 'n positiewe stimulant vir omset. Hoe meer daar aan advertensies spandeer word, hoe groter behoort die omset te wees. Ook hier word 'n punt bereik waar addisionele advertensies 'n onbeduidende invloed op die omset het.

(d) Aantal blankes in 'n ekonomiese streek

Totale verbruikbare inkome per ekonomiese streek is aanvanklik as 'n veranderlike in die model gebruik, maar die resultate het getoon dat dit 'n onbeduidende invloed op die omset het. Die bevolkingsgetalle het 'n veel groter invloed. Hier moet onderskei word tussen die blanke bevolking en die nie-blanke bevolking, aangesien die inkome per kapita en koopgewoontes van hierdie twee bevolkingsgroepe, radikaal verskil. Die feit dat 'n persoon medisyne koop ongeag of hy dit kan bekostig of nie, is 'n groot rede waarom bevolkingsgetalle as 'n veranderlike

in die model gebruik is.

(e) Aantal nie-blankes in 'n ekonomiese streek

Kyk (d) hierbo.

3.3.2.2.3 Fopveranderlikes

Fopveranderlikes word spesiaal opgestel om verskillende faktore te verteenwoordig. Tydelike invloede, omgewingsinvloede, kwalitatiewe veranderlikes en die breë groepering van kwantitatiewe veranderlikes is voorbeelde van fopveranderlikes. Ten einde te onderskei tussen sodanige invloede en die invloede van onafhanklike veranderlikes op die afhanklike veranderlike, kan van fopveranderlikes gebruik gemaak word. Te veel fopveranderlikes is egter nie wenslik nie aangesien te veel inligting dan verkry moet word wat dit dan moeilik maak om 'n algemene model op te stel. Onder fopveranderlikes kan die volgende genoem word:

(a) Streke met meer as 50 apteke.

Dit is van ander streke onderskei.

(b) Streke met meer as 50 apteke en minder as 500 000 nie-blankes.

Dit is van ander streke onderskei.

(c) Streke waar die gemiddelde omset per apteek groter is as R59 000 in model I en R80 000 in model II.

Dit is van ander streke onderskei.

(d) Streke waar die gemiddelde omset per apteek kleiner is as R30 000 in model I en R40 000 in model II

Dit is van ander streke onderskei.

- (e) Streke waar die gemiddelde advertensies per apteek groter is as R300 in model I en R400 in model II.

Dit is van die ander streke onderskei.

- (f) Streke waar die gemiddelde aantal eienaars per apteek groter is as 1, 4

Dit is van ander streke onderskei

- (g) Ekonomiese streke no's 49, 50, 60, 61, 64 en 66 in model I

Dit is van ander streke onderskei. 'n Sekere neiging is met eksperimentering hier verkry wat nie verklaar kan word nie.

Hierdie fopveranderlikes is verkry toe daar met model I ge-eksperimenteer is en verskillende kombinasies van veranderlikes probeer is. Daar is gevind dat die verskillende veranderlikes 'n invloed, binne sekere grense, op die omset uitoefen. Buite hierdie grense is die invloed van die veranderlikes op die omset onbeduidend. In die poging om 'n veralgemening te verkry, is dieselfde fopveranderlikes, behalwe (g) hierbo, gebruik.

3.3.2.3 Data en tabelle

Die aantal werkende eienaars, aantal apteke, bedrag aan advertensies spandeer en die omset, gebruik in model I, is verkry uit: Republiek van Suid-Afrika, Buro vir Statistiek. Sensus van groot- en klein distribusiehandel 1960/61, deel 2: kleinhandelaars, verslag no. 20, aptekers. Pretoria, V & R drukkers, 1966. Die aantal blankes en aantal nie-blankes, gebruik in model I, is verkry uit: Statsinform (Pty) Ltd. A survey of the retail trade in South Africa. Johannesburg, Statsinform, 1967.

Die aantal werkende eienaars, aantal apteke, bedrag aan advertensies spandeer en die omset gebruik in model II, is verkry uit: Republiek van Suid-Afrika. Departement van Statistiek. Sensus van groot- en kleinhandel 1966-67, deel 2; kleinhandelaars, verslag No. 04-41-20, aptekers. Pretoria, Staatsdrukker, 1974.

Die aantal blankes en aantal nie-blankes, gebruik in model II, is verkry uit: Republiek van Suid-Afrika. Departement van Statistiek: Bevolking sensus 6 Mei 1970, Republiek van Suid-Afrika, bevolking van stede, dorpe en nie-stedelike gebiede, verslag No. 02-05-01, Pretoria, Staatsdrukker, 1970.

Die gemiddelde advertensies per apteek, aantal werkende eienaars per apteek en die gemiddelde omset per apteek is uit die bogenoemde gegewens bereken.

Die volgende tabelle is uit hierdie gegewens saamgestel:

Tabelle VI, VII, VIII, IX, X en XI.

Die simbole van die veranderlikes verskyn ook in die tabelle.

3.3.2.4 Resultate: Model I

'n Multiveranderlike regressie is deur middel van 'n standaard program "Regre" met 'n elektroniese rekenaar (I.B.M.1130) by die Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O., gedoen. Die resultate verskyn in tabelle XII en XIII.

'n Kort omskrywing van terme wat in tabel XII gebruik word, is as volg:

(a) Regressiekoëffisiënt

Die mate waarin die afhanklike veranderlike verander, indien 'n onafhanklike veranderlike met een eenheid verander, word deur die regressiekoëffisiënt van die onafhanklike veranderlike aangedui.

(b) Korrelasiekoëffisiënt

'n Korrelasiekoëffisiënt meet die korrelasie tussen 'n onafhanklike veranderlike en die spesifieke afhanklike veranderlike.

(c) Multiveranderlike korrelasiekoëffisiënt

Dit meet die korrelasie tussen al die onafhanklike veranderlikes tesame en die afhanklike veranderlike.

(d) Snypunt

Die snypunt is die waarde van die afhanklike veranderlike indien al die onafhanklike veranderlikes gelyk aan nul gestel word.

(e) F-waarde

In die model word die multiveranderlike korrelasiekoëffisiënt deur middel van die F-toets vir beduidendheid getoets. Die F-waarde word volgens 'n sekere formule bereken en aan die hand van 'n tabel vir beduidendheid getoets.

(f) T-waarde

Die T-toets word in die model gebruik om die beduidendheid van die korrelasiekoëffisiënte te toets. Die T-waarde word volgens 'n sekere formule bereken en aan die hand van 'n tabel vir beduidendheid getoets.

Die volgende simbole word in die model gebruik:

- x_1 = Aantal werkende eienaars;
 x_2 = aantal apteke;
 x_3 = bedrag (in duisende) aan advertensies bestee.
 (Hierdie bedrag moet in terme van die waarde
 van geld soos in 1960, uitgedruk word);
 x_4 = aantal blankes (bevolking);
 x_5 = aantal nie-blankes (bevolking);
 x_6 = totale omset (in terme van die 1960 geldwaarde).
 x_7 = 1 indien daar meer as 50 apteke is;
 0 andersins;
 x_8 = $\begin{cases} 1 & \text{indien daar meer as 50 apteke en minder as} \\ & \text{500 000 nie-blankes is.} \\ 0 & \text{andersins;} \end{cases}$
 x_9 = $\begin{cases} 1 & \text{indien die gemiddelde omset per apteek groter} \\ & \text{is as R59 000 (in terme van die 1960 geldwaarde);} \\ 0 & \text{andersins;} \end{cases}$
 x_{10} = $\begin{cases} 1 & \text{indien die gemiddelde omset per apteek kleiner} \\ & \text{is as R30 000 (in terme van die 1960 geldwaarde);} \\ 0 & \text{andersins;} \end{cases}$
 x_{11} = $\begin{cases} 1 & \text{indien die gemiddelde advertensies per apteek} \\ & \text{groter is as R300 (in terme van die 1960 geld-} \\ & \text{waarde);} \\ 0 & \text{andersins;} \end{cases}$
 x_{12} = $\begin{cases} 1 & \text{indien die gemiddelde aantal eienaars per ap-} \\ & \text{teek meer is as 1,4;} \\ 0 & \text{andersins} \end{cases}$
 x_{13} = $\begin{cases} 1 & \text{indien die waarneming uit ekonomiese strek} \\ & \text{49, 50, 60 61, 64, 66, of 67 (indeling van eko-} \\ & \text{nomiese streke wat gedurende 1960 van krag was) kom;} \\ 0 & \text{andersins;} \end{cases}$

Tabel VI

Gewone veranderlikes: Model I

No	Ekonomiese streek	Aantal werkende eienaars	Aantal apteke	Bedrag aan advertensies bestee	Aantal blankes	Aantal nie-blankes	Omset (R1 000)
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
1	1	169	216	57	305 155	502 056	7 283
2	2	25	34	6	93 629	223 940	1 396
3	3	5	5	0	26 457	64 009	185
4	4	5	9	1	36 706	65 236	384
5	5	5	8	2	29 748	59 767	473
6	6,7	6	6	2	30 240	86 726	240
7	8	65	66	15	125 446	255 115	2 336
8	9,10	17	10	2	29 638	147 745	393
9	11	9	18	4	39 786	175 837	733
10	12	4	5	1	27 360	70 431	256
11	13,14,15	5	5	3	43 994	132 107	233
12	16	11	13	3	48 551	253 434	674
13	17	17	20	4	44 044	177 744	677
14	18	45	48	10	63 346	200 490	1 259
15	19	18	18	4	41 593	509 516	689
16	20	8	10	1	9 973	861 748	225
17	21	5	5	0	7 541	539 774	208
18	30	120	150	29	197 228	485 398	5 237
19	31	13	9	2	14 239	284 848	317
20	32,33	5	5	1	13 804	293 933	267
21	34	37	33	5	50 369	366 823	1 000
22	35,36	6	9	2	29 904	497 678	441
23	37,38,39	12	18	3	34 691	721 921	824
24	40	332	361	113	403 394	733 619	12 388
25	41	109	122	17	243 389	448 888	4 039
26	42	35	49	8	127 445	256 262	2 164
27	43	63	121	28	226 845	315 377	5 269
28	44	22	25	5	64 958	145 915	1 042
29	45	57	54	15	116 277	368 884	2 599
30	46	15	19	4	52 347	277 685	785
31	47	15	20	8	60 403	836 456	1 104
32	48	12	15	4	44 586	321 571	576
33	49	21	23	5	50 498	245 431	993

Tabel VI (Vervolg)

No	Ekonomiese streek	Aantal werkende eienaars	Aantal apteke	Bedrag aan advertensies bestee	Aantal blankes	Aantal nie-blankes	Omset (R 1 000)
		x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6
34	50	19	18	3	37 018	248 097	849
35	51	13	15	7	41 145	572 761	1 034
36	60,61	6	5	0	21 374	81 776	119
37	62	32	40	13	87 045	253 385	1 621
38	63	7	12	2	49 745	137 554	585
39	64	27	28	3	67 819	351 139	1 182
40	65	1	4	1	11 272	28 472	177
41	66	13	12	2	24 141	150 953	547
42	67	6	7	0	15 349	90 097	238

Tabel VII

Popveranderlikes: Model I

No	Meer as 50 apteke	Meer as 50 apteke en minder as 500 000 nie- blankes	Gemiddelde om- set per apteek groter as R59 000	Gemiddelde om- set per apteek kleiner as R30 000	Gemiddelde ad- vertensie per apteek groter as R 300	Gemiddelde eienaars per apteek groter as 1,4	Streek verskil
	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃
1	1						
5			1				
6					1		
7	1	1					
8						1	
11						1	
14				1			
16				1			
17	1	1					
18						1	
24	1					1	
25	1	1					
27	1	1					
29	1	1					
31						1	
33							1
34							1
35			1		1		
36				1			1
37					1		
39							1
41							1
42							1

Gemiddelde advertensies per apteek, aantal werkende
eienaars per apteek en gemiddelde omset per apteek: Model I

No	Gemiddelde advertensies per apteek (R1 000)	Aantal werkende eienaars per apteek	Gemiddelde omset per apteek R1 000)
1	0,26	0,78	33,71
2	0,17	0,73	41,05
3	0	1,00	37,00
4	0,11	0,55	42,66
5	0,25	0,62	59,12
6	0,33	1,00	40,00
7	0,22	0,98	35,39
8	0,20	1,70	39,30
9	0,22	0,50	40,72
10	0,20	0,80	51,20
11	0,60	1,00	46,60
12	0,23	0,84	51,84
13	0,20	0,85	33,85
14	0,20	0,93	26,22
15	0,22	1,00	38,27
16	0,10	0,80	22,50
17	0	1,00	41,60
18	0,19	0,80	34,91
19	0,22	1,44	35,22
20	0,20	1,00	53,40
21	0,15	1,12	30,30
22	0,22	0,66	49,00
23	0,16	0,66	45,77
24	0,31	0,91	34,31
25	0,13	0,89	33,10
26	0,16	0,71	44,16
27	0,23	0,52	43,54

Tabel VIII (Vervolg)

No	Gemiddelde advertensies per apteek (R 1 000)	Aantal werkende eienaars per apteek	Gemiddelde omset per apteek (R 1 000)
28	0,20	0,88	41,68
29	0,27	1,05	48,12
30	0,21	0,78	41,31
31	0,40	0,75	55,20
32	0,26	0,80	38,40
33	0,21	0,91	43,17
34	0,16	1,05	47,16
35	0,46	0,86	68,93
36	0	1,20	23,80
37	0,32	0,80	40,52
38	0,16	0,58	48,75
39	0,10	0,96	42,21
40	0,25	0,25	44,25
41	0,16	1,08	45,58
42	0	0,85	34,00

Tabel IX

-42-

Gewone veranderlikes: Model II

No	Ekonomiese streek	Aantal werk-kende eienaars	Aantal apteke	Bedrag aan advertensie bestee	Aantal blankes	Aantal nie - blankes	Omset (R 1000)
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
1	0101	152	225	87	378 505	718 092	12 374
2	0201						
	0202	6	7	1	38 705	124 061	413
	0203						
3	0204	18	39	12	111 423	301 422	2 503
4	0205	9	13	3	34 818	95 763	658
5	0206	4	4	1	15 221	45 181	229
6	0207						
	0208	6	11	3	37 776	102 961	680
7	0301	39	69	40	99 875	400 551	4 083
8	0401	2	6	3	15 549	53 601	413
9	0402						
	0403	7	19	7	30 234	154 099	959
10	0404	4	4	1	6 708	21 950	229
11	0502	18	20	9	42 282	136 362	1 279
12	0504	8	16	7	46 592	197 081	1 193
13	0601	12	9	3	20 630	137 776	594
14	0602	6	6	1	10 267	32 393	273
15	0603	34	32	11	62 903	99 935	1 695
16	0604	16	17	5	31 723	213 067	1 106
17	0701	7	9	2	7 705	294 658	380
18	0801	102	138	47	270 966	695 881	8 319
19	0901	10	15	3	23 332	234 856	919
	0902						

Tabel IX (Vervolg)

No	Ekonomiese streek	Aantal werkende eienaars	Aantal apteke	Bedrag aan advertensie bestee	Aantal blankes	Aantal nie - blankes	Omset (R1 000)
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
20	0903 0904	8	14	4	31 868	223 050	1 058
21	0905	32	30	8	55 342	178 916	1 585
22	0906	3	4	1	5 797	93 352	242
23	0907	1	4	2	12 640	58 301	414
24	0908	7	14	6	28 255	211 953	934
25	1001	32	52	21	169 197	310 836	3 338
26	1002	16	29	17	101 148	207 521	1 896
27	1003	-	5	2	21 527	37 451	479
28	1004	274	335	77	482 589	925 374	19 328
29	1005	56	66	13	162 659	321 511	3 412
30	1006	49	62	20	171 560	258 924	3 790
31	1067	56	134	36	325 923	303 803	8 484
32	1101	21	17	6	58 885	183 164	1 210

Tabel IX (Vervolg)

No	Ekonomiese streek	Aantal wer-kende eienaars	Aantal apteke	Bedrag aan advertensie bestee	Aantal blankes	Aantal nie-blankes	Omset (R1 000)
		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆
33	1 102	17	19	8	65 436	265 747	1 173
34	1 103	14	21	5	38 586	286 369	1 542
35	1 104	7	10	6	27 959	154 477	1 055
36	1 105	3	4	1	11 812	98 977	283
37	1 106	2	7	7	17 497	66 492	718
38	1 108	16	22	13	63 012	286 638	1 688
39	1 201	24	22	7	46 909	280 728	1 409
40	1 202	6	5	1	9 967	94 729	249
41	1 203	7	23	6	51 858	179 757	1 705
42	1 204	7	8	2	17 419	116 682	480
43	1 205	27	35	10	86 883	233 670	2 220
44	1 206	13	18	5	42 794	265 634	1 217
45	1 207	4	5	1	9 258	72 324	277
46	1 208	5	11	3	24 016	166 805	836
47	1 209	14	23	7	60 007	313 577	1 523
48	1 301						
	1 302	30	35	15	89 479	219 067	2 191
	1 303						

Tabel X

-45-

Fopveranderlikes: Model II

No	Meer as 50 apteke	Meer as 50 apteke en minder as 500 000 nie - blankes	Gemiddelde omset per apteek groter as R80 000	Gemiddelde Advertensies per apteek groter as R400
	X_1	X_2	X_3	X_4
1	1			
7	1	1		1
8				1
11				1
12				1
18	1			
23			1	1
24				1
25	1	1		
26				1
27			1	
28	1			
29	1	1		
30	1	1		
31	1	1		
33				1
35			1	1
37			1	1
38				1
39				1

Gemiddelde advertensies per apteek, aantal werkende
eienaars per apteek en gemiddelde omset per apteek: Model II

No	Gemiddelde advertensies per apteek (R1000)	Aantal werkende eienaars per apteek	Gemiddelde omset per apteek (R1 000)
1	0,39	0,68	55
2	0,14	0,85	59
3	0,31	0,46	64
4	0,23	0,69	51
5	0,25	1,00	57
6	0,27	0,54	62
7	0,57	0,57	59
8	0,50	0,33	69
9	0,37	0,37	50
10	0,25	1,00	57
11	0,45	0,90	64
12	0,44	0,50	75
13	0,33	1,33	66
14	0,17	1,00	46
15	0,34	1,06	53
16	0,29	0,94	65
17	0,22	0,78	42
18	0,34	0,74	60
19	0,20	0,67	61
20	0,29	0,57	76
21	0,27	1,07	53
22	0,25	0,75	61
23	0,50	0,25	104
24	0,43	0,50	67
25	0,40	0,62	64
26	0,59	0,55	65
27	0,40	0	96
28	0,23	0,82	58
29	0,20	0,85	52
30	0,32	0,79	61
31	0,27	0,42	63
32	0,35	1,24	71
33	0,42	0,89	62
34	0,24	0,67	73
35	0,60	0,70	106
36	0,25	0,75	71
37	1,00	0,29	103
38	0,59	0,73	77
39	0,32	1,09	64
40	0,20	1,20	50
41	0,26	0,30	74
42	0,25	0,88	60
43	0,29	0,77	63
44	0,28	0,72	68
45	0,20	0,80	55
46	0,27	0,45	76
47	0,30	0,61	66
48	0,43	0,86	63

Tabel XII

Regressiekoëffisiënte-korrelasiekoëffisiënt
en berekende T-waardes: Model I

Onafhanklike veranderlikes	Regressie-koëffisiënte	Korrelasie-koëffisiënte	Berekende T-waardes
x_1	-13,34586	0,97549	-6,25655
x_2	23,37981	0,99429	6,86484
x_3	61,04687	0,97283	9,01813
x_4	0,00617	0,97195	5,48682
x_5	0,00031	0,40902	3,70554
x_7	-973,65783	0,80066	-4,54184
x_8	1141,06421	0,38520	6,59730
x_9	174,29531	-0,07312	2,29318
x_{10}	-221,78738	-0,11729	-3,43559
x_{11}	-174,69613	0,22666	-2,80509
x_{12}	88,15483	-0,11211	1,14892
x_{13}	192,93493	-0,15116	4,02056

Snypunt: -74,57838

Multiveranderlike korrelasiekoëffisiënt: 0,99934

F-waarde: 1831.35986

Tabel van Residu's: Model I

Waarnemings	Waarde van afhanklike ver- anderlike	Skatting van afhanklike ver- anderlike	Residu's
1	7283,00098	7266,74708	16,25391
2	1396,00024	1400,96094	- 4,25391
3	185,00003	158,92407	26,07596
4	384,00006	377,14349	6,85656
5	473,00006	544,44287	-71,44276
6	240,00003	146,80947	93,19056
7	2336,00049	2538,26758	- 202,26712
8	393,00006	371,73089	21,26916
9	733,00012	770,90185	-37,90174
10	256,00006	240,89849	15,10153
11	233,00003	296,91375	-63,91370
12	674,00012	644,62646	29,37366
13	677,00012	737,77649	-60,77637
14	1259,00024	1289,48681	-30,48657
15	689,00012	766,23852	-77,23841
16	225,00003	222,62503	2,37500
17	208,00003	190,85498	17,14505
18	5237,00098	5137,91212	99,08888
19	317,00006	338,27301	-21,27295
20	267,00006	213,72531	53,27472
21	1000,00012	933,98791	66,01222
22	441,00006	518,01745	-77,01734
23	824,00012	809,04785	14,95227
24	12388,00197	12404,20705	-16,20508
25	4039,00049	4171,07227	-132,07131
26	2164,00049	1959,15088	204,84939
27	5269,00098	5289,25587	-20,25488
28	1042,00024	968,15222	73,84791
29	2599,00049	2343,43311	255,56741
30	785,00012	823,58239	-38,58228
31	1104,00024	1140,52124	-36,52100
32	576,00012	735,90686	-159,90676
33	993,00012	1069,51245	-76,51222
34	849,00012	774,82910	74,17103
35	1034,00024	962,57006	71,43006
36	119,00001	90,90025	28,09976
37	1621,00024	1669,00903	-48,00879
38	585,00012	584,73498	0,26513
39	1182,00024	1124,20996	57,79029
40	177,00003	145,12609	31,87393
41	547,00012	543,72229	3,27783
42	238,00003	324,85412	-86,85408

Die model kan wiskundig as volg voorgestel word:

$$\begin{aligned}
 X_6 = & -13,34586 X_1 + 23,37981 X_2 + 61,04687 X_3 \\
 & + 0,00617 X_4 + 0,00031 X_5 - 973,65783 X_7 \\
 & + 1141,06421 X_8 + 174,29531 X_9 - 221,78738 X_{10} \\
 & - 174,69613 X_{11} + 88,15483 X_{12} + 192,93493 X_{13} \\
 & - 74,57838
 \end{aligned}$$

3.3.2.4.1 Analise van skattings

'n Korrelasiekoëffisiënt van 1 verteenwoordig volkome korrelasie tussen twee veranderlikes. Uit tabel XII kan gesien word dat daar goeie korrelasie tussen die onafhanklike veranderlikes (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 en X_7) en die afhanklike veranderlike (X_6) gevind is.

Volgens die berekende T-waardes is die korrelasiekoëffisiënte in die geval van X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 , X_7 , X_{10} , X_{11} , en X_{13} hoogs beduidend (99 persent vlak). Net in die geval van X_9 (95 persent vlak) en X_{12} (60 persent vlak) is die korrelasiekoëffisiënte minder beduidend.

Daar is ook 'n uitstekende multiveranderlike korrelasiekoëffisiënt gevind. Die F-waarde is baie hoog wat daarop dui dat die multiveranderlike korrelasiekoëffisiënt hoogs beduidend is.

In tabel XIII verskyn die skatting van die afhanklike veranderlike volgens die model, vir elke waarneming. Die residu's verteenwoordig die verskille tussen die werklike en geskatte waardes van die afhanklike veranderlikes. Indien die residu's as 'n persentasie van die waarde van die afhanklike veranderlike vir elke waarneming, uitgedruk word, word die volgende resultate verkry:

- (i) Skattings van die afhanklike veranderlike in 31 waarnemings wyk met minder as 10 persent van die werklike waardes van die afhanklike veranderlike af.

- (ii) Skattings van die afhanklike veranderlike in 6 waarnemings wyk met minder as 20 persent van die werklike waardes van die afhanklike veranderlike af.
- (iii) Slegs 5 van die waarnemings se skattings van die afhanklike veranderlike wyk met meer as 20 persent van die werklike waardes van die afhanklike af.

Die invloed van 'n verandering in elke onafhanklike veranderlike op die omset kan uit tabel XII asook uit die wiskundige voorstelling van die model verkry word. Die verandering in 'n onafhanklike veranderlike word met die regressiekoëffisiënt vermenigvuldig om die verandering in omset te verkry. 'n Klein verandering in 'n onafhanklike veranderlike behoort geen probleme op te lewer nie. Indien die verandering groot is kan dit egter gebeur dat die verlangde resultaat volgens die model, nie in die praktyk verkry word nie. Uit tabel XII is dit byvoorbeeld duidelik dat die byvoeging van een apteek in 'n ekonomiese streek, die totale omset met R23 379-81 sal verhoog. Indien 10 apteke bygevoeg word sal die totale omset nie noodwendig met $10 \times R23\ 379-81 = R233\ 798-10$ verhoog nie, aangesien daar 'n versadigingspunt in die mark bestaan en hierdie versadigingspunt dalk bereik word voordat al 10 apteke bygevoeg is. Ongelukkig is dit nie moontlik om met die beskikbare gegewens so 'n versadigingspunt te bereken nie.

Dit is ook interessant om daerop te let dat sommige van die regressiekoëffisiënte negatief is. Dit beteken dat 'n vermeerdering in die ooreenstemmende onafhanklike veranderlike 'n vermindering in die omset sal bewerkstellig.

Die werking van die model word by wyse van 'n voorbeeld as volg getoon:

Gestel die volgende waarnemings is vir 'n sekere ekonomiese streek verkry:

Aantal werkende eienaars	13
Aantal apteke	15
Bedrag aan advertensies bestee	7 000
Aantal blankes	41 145
Aantal nie-blankes	572 761

Gemiddelde omset per apteek is groter as R59 000

Gemiddelde bedrag wat per apteek aan advertensies spandeer word is groter as R300.

Die waarde van die onafhanklike veranderlikes word nou in die model ingebring. Dan is:

$$\begin{aligned} X_6 &= - 13,34586(13) & + 23,37981(15) & + 61,04687(7) \\ &+ 0,00617(41145) & + 0,00031(572761) & - 973,65783(0) \\ &+ 1141,06421(0) & + 174,29531(1) & - 221,78738(0) \\ &- 174,69613(1) & + 88,15483(0) & + 192,93493(0) \\ &- 74,57838 \\ &= 960,9705 \end{aligned}$$

Die omset is in terme van duisende uitgedruk. Die totale omset in hierdie streek behoort dus R960 971 te wees. Indien 'n nuwe apteek nou daar gevestig word, hierdie apteek R200 aan advertensies gaan spandeer en die eienaar self werksaam gaan wees, terwyl al die ander faktore konstant bly, sal die totale omset as volg verander:

$$\begin{aligned}\text{Verandering in } X_6 &= - 13,34586 \times 1 + 23,37981 \times 1 \\ &+ 61,04687 \times \frac{2}{10} \\ &= 22,24332\end{aligned}$$

Die totale omset sal dus met R22 243-32 verhoog.

3.3.2.5 Resultate : Model II

'n Multiveranderlike regressie is op soortgelyke wyse as die van model I gedoen. Die resultate verskyn in tabelle XIV en XV.

Die volgende simbole word gebruik:

X_1 = Aantal werkende eienaars;

X_2 = Aantal apteke ;

X_3 = bedrag (in duisende) aan advertensies spandeer (hierdie bedrag is in terme van die 1966 geldwaarde);

X_4 = aantal blankes (bevolking);

X_5 = aantal nie-blankes (bevolking);

X_6 = totale omset (in terme van die 1966 geldwaarde)

X_7 = $\begin{cases} 1 & \text{indien daar meer as 50 apteke is;} \\ 0 & \text{andersins} \end{cases}$

X_8 = $\begin{cases} 1 & \text{indien daar meer as 50 apteke en minder as} \\ & 500\,000 \text{ nie-blankes is;} \\ 0 & \text{andersins;} \end{cases}$

X_9 = $\begin{cases} 1 & \text{indien die gemiddelde omset per apteek groter is} \\ & \text{as R80\,000 (in terme van die 1966 geldwaarde);} \\ 0 & \text{andersins} \end{cases}$

X_{10} = $\begin{cases} 1 & \text{indien die gemiddelde advertensies per apteek} \\ & \text{groter is as R400 (in terme van die 1966 geld-} \\ & \text{waarde);} \\ 0 & \text{andersins.} \end{cases}$

Tabel XIV

Regressiekoëffisiënte, korrelasiekoëffisiënte en

berekende T-waardes: Model II

Onafhanklike veranderlikes	Regressie-koëffisiënte	Korrelasie-koëffisiënte	Berekende T- waardes
x_1	- 10,40584	0,97360	- 2,74429
x_2	64,09529	0,99797	13,64546
x_3	- 18,47777	0,94424	- 2,82425
x_4	0,00290	0,96911	2,20827
x_5	0,00094	0,89478	2,63099
x_7	- 184,47436	0,75520	- 0,57614
x_8	79,73623	0,24808	0,31182
x_9	201,64511	- 0,13118	1,94875
x_{10}	150,40762	- 0,12335	2,10190

Snypunt: - 92,96290

Multiveranderlike korrelasiekoëffisiënt: 0,99902

F-waarde: 2151,53613

Tabel XV

Residu's: Model II

Waarnemings	Waarde van afhanklike ver- anderlike	Skatting van afhanklike ver- anderlike	Residu's
1	12374,00197	12735,44338	-361,44146
2	413,00006	504,92675	- 91,92671
3	2503,00049	2607,34619	-104,34571
4	658,00012	783,18322	-125,18312
5	229,00003	190,39675	38,60327
6	680,00012	701,63159	- 21,63147
7	4083,00049	3900,50049	182,50003
8	413,00006	461,79364	- 48,79358
9	959,00012	1156,69970	-197,69949
10	229,00003	143,62802	58,37202
11	1279,00024	1237,94189	41,05835
12	1193,00024	1192,71069	0,28955
13	594,00012	494,24688	99,75318
14	273,00006	271,25293	1,74713
15	1695,00024	1678,55029	16,44995
16	1106,00024	1032,09350	73,90675
17	380,00006	676,08764	-296,08758
18	8319,00197	8085,16114	233,83987
19	919,00012	999,60034	- 80,60023
20	1058,00024	951,42663	106,57350
21	1585,00024	1679,59350	-94,59327
22	242,00003	219,14416	22,85586
23	414,00006	560,14343	-146,14334
24	934,00012	1054,26123	-120,26100
25	3338,00049	3200,58740	137,41311
26	1896,00024	1926,27612	-30,27588
27	479,00006	490,26165	-11,26159
28	19328,00395	19200,17192	127,83204
29	3412,00049	3987,14551	-575,14514
30	3790,00049	3640,72070	149,27981
31	8484,00197	8377,99026	106,01173
32	1210,00024	1012,09594	197,90420
33	1173,00024	1392,75366	-219,75344
34	1542,00024	1398,77734	143,22293
35	1055,00024	944,12414	110,87599
36	283,00006	241,95105	41,04898
37	718,00012	671,51318	46,48694
38	1688,00024	1515,84082	172,15945
39	1409,00024	1340,67773	68,32252
40	249,00003	265,43933	- 16,43927
41	1705,00024	1518,70801	186,29226
42	480,00006	471,31610	8,68396
43	2220,00049	2158,70508	61,29541
44	1217,00024	1209,44238	7,55786
45	277,00006	262,93096	14,06909
46	836,00012	732,65893	103,34120
47	1523,00024	1578,04297	- 55,04273
48	2191,00049	2179,18848	11,81201

Die model kan wiskundig as volg voorgestel word:

$$\begin{aligned}
 X_6 = & - 10,40584 X_1 + 64,09529 X_2 - 18,4777 X_3 \\
 & + 0,00290 X_4 + 0,00094 X_5 - 184,47436 X_7 \\
 & + 79,73623 X_8 + 201,64511 X_9 + 150,40762 X_{10} \\
 & - 92,96290
 \end{aligned}$$

3.3.2.5.1 Analise van skattings

Uit tabel XIV kan gesien word dat daar goeie korrelasie tussen die onafhanklike veranderlikes (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 , en X_7) en die afhanklike veranderlike (X_6) gevind is.

Volgens die berekende T-waardes is die korrelasiekoëffisiënt in die geval van X_1, X_2 , en X_3 hoogs beduidend (99 persent vlak). In die geval van X_5 is die korrelasiekoëffisiënt nog op die 98 persent vlak en in die geval van X_4 en X_{10} op die 95 persent vlak van beduidendheid. Alhoewel die korrelasiekoëffisiënt in die geval van X_7, X_8 , en X_9 minder beduidend is, kan hierdie veranderlikes nie sonder meer uit die model weggelaat word nie, aangesien daar deur eksperimentering vasgestel is dat daar wel 'n beter pas met hierdie veranderlikes verkry word as daarsonder.

Die multiveranderlike korrelasiekoëffisiënt is uitstekend en word ook deur die hoë F-waarde bevestig.

Ook in die geval van model II is die afwykings van die skattings van hulle werklike waardes in persentasie bereken. Die volgende resultate is verkry:

- (i) Skattings van die afhanklike veranderlikes in 31 waarnemings wyk met minder as 10 persent van die werklike waardes van die afhanklike veranderlike af.
- (ii) Daar is 13 binne 20 persent van die werklike waardes.

- (iii) Daar is 5 wat met meer as 20 persent van die werklike waardes verskil.

3.3.2.6 Gevolgtrekkings

Die twee modelle leen hulleself ongelukkig nie tot direkte vergelyking nie, hoofsaaklik as gevolg van verskillende indelings van ekonomiese streke, verskillende samestellings van bevolkingsgetalle en verskillende geldwaardes wat op die twee tydperke betrekking het.

Vir beide modelle is uitstekende multi-veranderlike korrelasiekoëffisiënte verkry. In die algemeen is die korrelasiekoëffisiënte van model I meer beduidend as dié van model II. Aangesien in Model II dieselfde fopveranderlikes as dié in model I gebruik is, is hierdie toestand te begrype. Vir dieselfde rede is beter skattings van die afhanklike veranderlike verkry in model I as in model II.

Ander fopveranderlikes is vir model II nodig om dit te verfyn. Daar kan dus nie 'n algemene model, wat onder alle omstandighede geld, sonder meer verkry word nie. Enkele aanpassings is elke keer nodig.

Hierdie modelle kan 'n voornemende ondernemer in staat stel om vas te stel of daar voldoende potensiaal in 'n sekere ekonomiese streek of gebied bestaan om 'n nuwe apteek daar te vestig. Daar kan ook vasgestel word wat die invloed op die totale omset van 'n verandering in een of meer van die faktore wat die totale omset beïnvloed, is.

3.4 Keuse van 'n handelsarea

3.4.1 Betekenis van die begrip "handelsarea"

3.4.1.1 Definisie van 'n handelsarea

Die grense van 'n handelsarea kan nie sonder meer presies aangestip word nie. Die ontwikkeling van hoofweë en snelweë het tot die vermeerdering van die aantal hoofsentrums en buurtsentrums bygedra. 'n Neiging tot 'n vergroting en oorvleueling van handelsareas het sodoende ontstaan.

Basies is daar egter van twee gebiede sprake naamlik ¹¹⁾

- (i) 'n Gebied waarvandaan handel vir elke individuele onderneming asook vir elke groep ondernemings ("cluster") getrek word.
- (ii) 'n Algemene handelsarea waarvan die grense, indien die totale kleinhandel in 'n stad deur voornemende kopers as 'n geheel gesien word, deur sodanige siening van die kopers vasgestel word. Al die kleinhandelskomponente (individuele ondernemings en groepe van ondernemings) vir die hele gemeenskap word dus as 'n geheel gesien.

3.4.1.2 Verskeidenheid van liggings binne 'n stad

In 'n klein dorp is daar gewoonlik net een sake-sentrum. In stede word daar egter 'n verskeidenheid sakesentrums in verskillende dele van die stede aangetref. Hierdie sakesentrums kan in twee hoof groepe verdeel word naamlik onbeplande sakesentrums en beplande sakesentrums¹²⁾.

11. Gist, op.cit., p.150-151.

12. Applebaum, W. & Cohen, S.B. Store trading areas in a changing market. Journal of retailing, 1: 19-20, 1961.

3.4.1.3 Onbeplande sakesentrums

Die sakesentrums wat as gevolg van ongekoördineerde besluite aangaande persele, ontstaan het, kan as onbeplan geklassifiseer word. Dit sluit die volgende in¹³⁾:

- (i) Middelpunt van die sentrale sakesentrum wat deur intensiewe gebruik van grond gekenmerk word. Ondernemings wat maksimum huurtariewe kan bekostig, word hier aangetref.
- (ii) Ondernemings rondom die bogenoemde middelpunt. Hierdie tipe ondernemings betaal gewoonlik minder huur.
- (iii) Sekondêre sakesentrums wat groot gedeeltes van die middestad of voorstede bedien.
- (iv) Sakesentrums wat langs paaie, wat 'n groot verkeer dra, geleë is.
- (v) Buurtsentrums vir die gerief van die verbruiker.
- (vi) Geïsoleerde sakesentrums in stedelike gebiede of langs hoofweë.

3.4.1.4 Beplande sakesentrums

'n Verskeidenheid sakesentrums wat beplan en beheer word deur 'n ontwikkelingsorganisasie ressorteer onder hierdie groep. Dit sluit die volgende in¹⁴⁾:

13. Davidson & Doody, op.cit., p.111-112.

14. Ibid.

- (i) Beplande sakesentrums wat die middelpunt van die sentrale distrik uitmaak.
- (ii) Regionale beplande sakesentrums wat sterk genoeg is om met die bogenoemde sakesentrum mee te ding.
- (iii) Gemeenskapsakesentrums wat met sekondêre sakesentrums meeding.
- (iv) Beplande buurtsentrums.

Die relatiewe belangrikheid van sakesentrums in die middestad is besig om af te neem as gevolg van 'n verskuiwing van die bevolking van die middestad na voorstedelike gebiede; hoër inkomegroepe wat in die voorstede gevestig is; 'n toename in die gebruik van voertuie; veranderde koopgewoontes as gevolg van verbeterde kommunikasie en opvoedingsfasiliteite; en groter en aantrekliker winkels wat in voorstede opgerig kan word, aangesien die huur daar soveel minder is.

3.4.2 Faktore wat die grootte van 'n handelsarea beïnvloed

Davidson en Doody¹⁵⁾ noem die volgende faktore wat 'n invloed op die grootte van die handelsarea uitoefen:

- (i) Die grootte en kwalitatiewe eienskappe van die individuele onderneming, aangesien dit op die aantrekkingskrag van die individuele onderneming betrekking het. Gewoonlik word gevind dat apteke, wat medisyne aanbetref, 'n mate van aantrekkingskrag het, maar die ander ware in 'n apteek het maar min invloed op die grootte van 'n handelsarea.

15. Davidson & Doody, op.cit., p.120.

- (ii) Die grootte en eienskappe van ander ondernemings in dieselfde sakesentrum, aangesien dit op die aantrekkingskrag van die sakesentrum in sy geheel betrekking het. 'n Supermark beïnvloed die grootte van 'n handelsarea aansienlik.
- (iii) Ligging, grootte en kwalitatiewe eienskappe van mededingende ondernemings wat elders geleë is en redelike alternatiewe vir potensiële klante is. Alhoewel meer apteke gewoonlik die totale omset vergroot, kan 'n apteek wat beter geleë is as die apteek wat nou wil vestig, se aantrekkingskrag so groot wees, dat die nuwe apteek nie veel aftrek kry nie.
- (iv) Die bereikbaarheid van die onderneming. Handelsareas van ondernemings in systraatjies en paaie wat min gebruik word sal vanselfsprekend kleiner wees as dié van ondernemings wat maklik bereikbaar is en in strate wat groot verkeer dra, geleë is. Dit is opmerkbaar hoe die omsette van twee apteke wat naby mekaar geleë is kan verskil indien die een apteek in 'n systraatjie geleë is en die ander een in 'n hoofstraat.
- (v) Natuurlike of kunsmatige versperrings (bv. treinspoore, riviere, berge ens) wat die vrye beweging van verkeer beperk.

3.4.3. Vasstelling van die grootte van 'n handelsarea

Alhoewel die grootte van 'n handelsarea slegs 'n benadering is van die werklike grootte, is 'n sekere begrip van die omvang van die mark nodig vir die doel van vestiging.

Reilly het reeds in 1931 'n poging aangewend om deur middel van 'n wiskundige formule, die grootte van 'n handelsarea te bepaal¹⁶⁾. Die formule is deur 'n verskeidenheid studies ontwikkel en word as volg aangegee: "Two cities attract retail trade from any intermediate city or town in the vicinity of the breaking point, approximately in direct proportion to the populations of the two cities and in inverse proportion to the square of the distances from these two cities to the intermediate town". 'n Vereenvoudigde formule om die afstand van 'n handelsentrum na 'n breekpunt, met verwysing na 'n mededingende handelsentrum, te bepaal, is as volg:

Afstand tussen A & B

$$1 + \frac{\text{Bevolking van A}}{\text{Bevolking van B}}$$

Daar moet egter in gedagte gehou word dat so 'n formule slegs 'n gemiddelde benadering is. Wanneer dit op 'n spesifieke situasie toegepas word, word die aanname gemaak dat die twee mededingende sentrums ewe maklik vanaf die breekpunt bereikbaar is en dat die ondernemers van die twee sentrums ewe doeltreffend is. Hierdie benadering word nie vir handel in geriefsgoedere of vir die vergelyking van baie klein dorpe of stede aanbeveel nie.

Alhoewel daar nog talle soortgelyke modelle deur verskillende persone opgestel is, het die meeste modelle meer te doen met die definiëring van grootte van handelsareas, as met die voorspelling en verduideliking van veranderings in markgrense¹⁷⁾.

Hoe meer gesofistikeerd die benadering is, hoe minder is die waarskynlikheid dat daar van werklike data gebruik gemaak is, en andersom. Wat dikwels uit die oog verloor word, is die feit dat die houding van verbruikers ten opsigte van hulle eksterne omgewing, 'n fundamentele faktor in die bepaling van die geografiese distribusie van kleinhandelsverkope is. Die bepaling van verbruikersvoorkeure behoort dus meer aandag te

16. Ibid., p.121 en Gist, op.cit., p.164-170.

17. Dalrymple, D.J. & Thompson, D.L. Retailing: an economic view. New York, The Free Press, 1969. p.110.

geniet.

Die tipiese kleinhandelapteek het gewoonlik nie dieselfde aantrekkingskrag as 'n supermark of kettingwinkel nie. Aangesien die apteek dikwels op die aantrekkingskrag van ander winkels teer, word die probleme van die keuse van 'n handelsarea dus vir hom in 'n mate verminder. Vir die vestiging van 'n apteek is dit nie belangrik of hy 'n wesentlike invloed op die grootte van die handelsarea gaan uitoefen nie, maar wel hoe groot die voordeel gaan wees indien die apteek in 'n sekere gebied vestig in plaas van 'n ander gebied. Bestudering van die huidige en toekomstige potensiaal van handelsareas, sonder inagneming van die invloed van die apteek op die handelsarea, is dus vir die vestiging van 'n apteek belangrik. Indien omsetstatistieke van verskillende sakesentrums of groot winkels in die sentrums bekombaar is, kan die keuse van 'n handelsarea vir die vestiging van 'n apteek aansienlik vergemaklik word.

Selfs in 'n handelsarea wat uitstaande moontlikhede vir 'n groot volume potensieële besigheid bied, mag die omset en winsmoontlikhede van 'n apteek, in 'n groot mate van die waarde van 'n spesifieke perseel afhanklik wees. Die keuse van 'n perseel word nou bespreek.

3.5

Keuse van 'n perseel

In 'n geval waar die ligging van 'n onderneming hoofsaaklik van die omliggende woongebied afhanklik is, is die keuse van 'n spesifieke perseel in die gebied minder belangrik. In goed ontwikkelde sakesentrums is die keuse van 'n perseel veral vir ondernemings soos 'n apteek wat in 'n groot mate op die aantrekkingskrag van groter winkels teer, van die allergrootste belang.

3.5.1. Faktore wat die waarde van 'n perseel binne 'n
gemeenskap bepaal

+ Perseel = ...

3.5.1.1 Aantal verbygangers

Die waarde van 'n perseel is afhanklik van die aantal persone, wat maklik vanaf die perseel bedien kan word, omdat hulle gereeld daar verby beweeg of maklik daarheen getrek kan word. Die relatiewe waarde van 'n perseel kan dus deur die aantal verbygangers in verhouding tot die aantal verbygangers van 'n ander perseel, bepaal word. Daar is volgens Duncan en Phillips¹⁸⁾ 'n algemene ervaringsreël naamlik: "The heavier the pedestrian traffic, the greater the volume of business, other things being equal". Met 'n konsultasie in 'n groot stad in Suid-Afrika is gevind dat die apteek waarby die ondersoek gedoen is, in 'n straat geleë is waar die voetgangerverkeer aansienlik minder is as in aangrensende strate. Hierdie apteek se omset was ook ten tye van die konsultasie onbevredigend in die lig van die hoë huur wat betaal moes word. Alhoewel die aantal verbygangers wat deur 'n onderneming na binne getrek kan word (tot soveel as 10 persent van die totale aantal verbygangers in die geval van drogisterye in sekere dorpe in die V.S.A.¹⁹⁾) aansienlik kan wees, is alle ander faktore nooit gelyk nie. Kwalitatiewe analise van verbygangers is dus noodsaaklik.

3.5.1.2 Eienskappe van verbygangers

Vir 'n sekere deel van 'n apteek se omset bv. medisyne, is hy van die totale aantal verbygangers afhanklik. Daar is egter ander artikels soos geskenke en skoonheidsmiddels wat nie deur die bank deur alle verbygangers gekoop word nie. In hierdie geval hang dit af of die verbygangers op pad werk toe is, of van die werk af kom, of

18. Duncan & Phillips, op.cit., p.104.

19. Nystrom, op.cit., p.453.

hulle besig is om inkopies te doen, vir hulle plesier rondloop, of werkloos verbystap. Alleen verbygangers wat van plan is om iets te koop is hier van belang.

3.5.1.3

Geslag en ouderdomme van verbygangers

Alhoewel beide mans en vrouens by 'n apteek koop, bestaan die meeste kliënte van apteke normaalweg uit vrouens. Volgens 'n opname in die V.S.A. is daar 'n noue korrelasie tussen die aantal vrouens met pakkies in hulle hande wat verby die perseel beweeg en die omset van die onderneming²⁰⁾ Alhoewel daar nog nie 'n soortgelyke ondersoek in Suid-Afrika gedoen is nie, is dit uit ondersoeke van apteke in die algemeen, duidelik dat die bogenoemde korrelasie ook in Suid-Afrika, van toepassing behoort te wees.

Sommige kettingwinkels maak selfs 'n skatting van verkope indien die volgende inligting bekend is²¹⁾:

- (i) Die tipe persone wat heelwaarskynlik kliënte sal word.
- (ii) Die aantal van bogenoemde persone wat gedurende besigheidsure verby die perseel beweeg.
- (iii) Die persentasie van sulke persone wat waarskynlik in die winkel ingetrek kan word (gebaseer op ondervinding van soortgelyke situasies).
- (iv) Die persentasie van die wat ingetrek word, wat sal koop (gebaseer op ondervinding van soortgelyke situasies).
- (v) Die gemiddelde verkope per kliënt (gebaseer op handels-ondervinding).

20. Davidson en Doody, op.cit., p.139.

21 Ibid.

So 'n deeglike ondersoek deur voornemende ondernemers van apteke is nog nie in Suid-Afrika gedoen nie. Swak vestiging kan tot 'n groot mate uitgeskakel word, indien sodanige ondersoek om die omset te skat wel gedoen kan word.

Ouderdomme van verbygangers speel ook 'n rol in die uiteindelijke produkte wat die apteek hanteer. Hier word veral gedink aan modegrille van tienerjariges wat skoonheidsmiddels aanbetref. Daar is ook gevind dat apteke in omgewings waar ouer mense woonagtig is, nie so 'n groot deel van hulle omsette verkry uit die verkoop van skoonheidsmiddels, as byvoorbeeld apteke in die middestad nie.

3.5.1.4 Verspreiding van verbygangers met betrekking tot tyd

Intensiewe voetgangerverkeer mag vir 'n apteek vir 'n sekere tyd van 'n dag, week, maand of jaar aansienlik besigheid besorg. Ander tye word daar egter 'n verslapping in die besigheid ondervind wanneer die verkeer afneem. Hierdie faktor moet deeglik in ag geneem word wanneer die aantal verbygangers gedurende 'n sekere periode getel word. By 'n apteek wat naby 'n universiteit geleë is, is byvoorbeeld gevind dat die apteek besonder besig is gedurende die universiteitsjaar. Gedurende die universiteitsvakansies word daar egter 'n slapte in besigheid ondervind.

3.5.1.5 Produklyne

Die produklyne waarop 'n apteek wil konsentreer het 'n groot invloed op die keuse van 'n perseel. Daar is drie verskillende groepe waarin goedere geklassifiseer kan word, naamlik: geriefsgoedere, uitsoekgoedere en spesialiteitsgoedere²²⁾.

22. Robinson en Haas, op.cit., p.139.

Geriefsgoedere word tradisioneel in 'n buurt-sentrum verkoop waar kliënte die onderneming maklik kan bereik. Medisyne ressorteer hieronder, aangesien dit veral in noodgevalle maklik bekombaar moet wees.

Uitsoekgoedere sluit noodsaaklikhede, luukse-goedere en goedere met 'n besondere styl in. Kliënte vergelyk gewoonlik pryse, kwaliteit en styl voordat hulle koop. Apteke wat in sodanige goedere spesialiseer word gewoonlik in die middestad of sentrale sakesentrum aangetref.

Spesialiteitsgoedere het ander aantrekkingskragte as pryse. Sommige apteke spesialiseer bv. in eksotiese parfums en ander skoonheidsmiddels. Sodanige apteke hoort in 'n uitsonderlike sakesentrum tuis.

3.5.1.6 Variasies in waarde van persele ten opsigte van strate en kante van 'n straat

Enige invloed op die beweging van mense beïnvloed die waarde van 'n perseel. Sekere strate is meer populêr as ander en daar word gewoonlik meer aan die een kant van 'n straat as aan die ander kant geloop²³⁾. Dit kan aanvaar word dat daar definitiewe redes hiervoor is en op grond van hierdie redes moet die ondernemer sy perseel kies. Die voorbeeld wat in 3.5.1.1 genoem is, is ook hier van toepassing.

3.5.1.7 Natuurlike groepering van kleinhandelaars

Daar is 'n neiging by kleinhandelaars om saam te groepeer in sekere gebiede. Hierdie neiging is nie net winsgewend

23. Nystrom, op.cit., p.454.

vir ondernemings nie, maar is ook daar tot die voordeel en gerief van die verbruiker.

Groepering van ondernemings trek besigheid na daardie adres en vergroot sodoende die totale besigheidsvolume. Selfs ondernemings wat dieselfde produkte hanteer en kompetender van aard is, sal nie noodwendig die omset wat deur een onderneming alleen behaal sou gewees het, verdeel nie, maar sal waarskynlik 'n groter omset tot gevolg hê²⁴⁾.

Daar is al selfs formules om die vermeerdering in omset deur groepering, te bepaal. Een so 'n reël word deur Nelson²⁵⁾ gegee as: "Two compatible businesses located in close proximity will show an increase in business volume directly proportionate to the incidence of total customer interchange between them, inversely proportionate to the ratio of the business volume of the larger store to that of the smaller store, and directly proportionate to the ratio of the business volume of the larger store to that of the smaller store, and directly proportionate to the sum of the ratios of purposeful purchasing to total purchasing in each of the two stores"²⁶⁾.

Hierdie verbande kan in die volgende vergelyking weergegee word:

$$V = I (V_L + V_S) \times \frac{V_S}{V_L} \times \left(\frac{P_L}{V_L} + \frac{P_S}{V_S} \right)$$

Waar:

V_L = totale aankope by groter winkel

P_L = doelgerigte aankope by groter winkel

V_S = totale aankope by kleiner winkel

P_S = doelgerigte aankope by kleiner winkel

24. Ibid., p.455.

25. Nelson, R.L. The selection of retail locations, New York, F.W. Dodge 1958. p.66-67.

26. Doelgerigte aankope word gedoen wanneer 'n persoon se besoek aan die winkel een van die hoofoorsake van die rit na die sakesentrums is.

V = vermeerdering in totale aankope by beide winkels

I = graad van interafhanklikheid van klante.

Nelson²⁷⁾ gee die resultate van 'n studie in die V.S.A. van die verwantskappe tussen ondernemings. Vir 'n drogistry is die volgende resultate verkry:

Goeie natuurlike groepering

Supermark

Bakkery

Kruidenierswinkel

Slaghuis

Drankwinkel

Hardeware

Haarkapper

Skoonheidsalon

Kliniek

In Suid-Afrika is dit opvallend dat apteke wat langs 'n supermark geleë is, gewoonlik hoë omsetsyfers toon. Die invloed van die ander tipe kleinhandelaars is nie so opmerklik nie en sal alleen deur deeglike navorsing vasgestel kan word.

Redelike natuurlike groepering

Stokperdjies en speelgoed

Skoenwinkel

Kafee en restaurant

Bank

Teater

27. Nelson, op.cit., p.68 - 78.

Gedeeltelike natuurlike groepering

Toebehore
Kroeg
Droogskoonmaker
Wassery
Kantore
Eiendomsagent
Oogkundige
Poskantoor
Skoenmaker
Onderdele

Geen natuurlike groepering

Boerdery benodigdhede
Tuingereedskap
Fietswinkel
Huishoudelikeware

Ondernemings wat 'n negatiewe invloed op drogistry het

Padkafes
Motorherstelwerk
Diensstasie
Gebruikte motors
Boerdery implemente
Begrafnisonderneming

Met die verskillende groeperings word die volgende
grade van interafhanklikheid van klante verkry:

Interafhanklik van klante

Goeie natuurlike groepering	10 - 20%
Redelike natuurlike groepering	5 - 10%
Gedeeltelike natuurlike groepering	1 - 5%
Geen natuurlike groepering	0
Negatiewe invloed	-

Indien daar dus goeie natuurlike groepering is sal 10 - 20 persent van die totale aantal klante van 'n onderneming ook klante van ander ondernemings in die groep wees.

3.5.1.8 Koopgebiede vir mans en koopgebiede vir vrouens

In groot stede word kleinhandelaars wat in goedere vir mans spesialiseer dikwels aan die een kant van die straat, en kleinhandelaars wat in goedere vir vrouens spesialiseer aan die ander kant van die straat, aangetref. Die waarde van persele waar kleinhandelaars wat in ware vir vrouens spesialiseer geleë is, is oor die algemeen hoër as ander persele. Die verskil is ongeveer 25 persent tot 50 persent en kan toegeskryf word aan die feit dat 75 persent tot 90 persent van alle kleinhandelsaankope deur vrouens gedoen word²⁸⁾.

Apteke behoort in so 'n geval dus, of aan die straatkant waar meestal ware vir vrouens verkoop word, of op straat-hoeke, te vestig. Uit konsultasies is dit ook duidelik waarneembaar dat apteke wat sodanig gevestig is, gewoonlik beter daaraan toe is as ander apteke.

3.5.1.9 Besondere eienskappe van stedelike verkeerbewegings

In warm weersomstandighede is mense geneig om aan die skadukant van die straat te beweeg en in koue weer aan die sonnige kant van die straat. Alhoewel hierdie faktor nie ernstig is nie, moet dit tog by vestiging in ag geneem word.

28. Nystrom, op.cit., p.457.

Uitstallings aan die skadukant van die straat vertoon oor die algemeen beter omdat direkte sonlig uitgeskakel word en goeie benutting van kunsmatige beligting 'n glans aan ware verleen. Hierbenewens kan direkte sonlig skadelik vir sekere ware wees. Konsultante toon telkens aan ondernemers dat die ware van ondernemings aan die oorkant van die straat, waar direkte sonlig uitgeskakel word, beter vertoon. Die glans wat aan die ware deur kunsmatige beligting verleen word, is baie belangrik in apteke aangesien die ware in 'n apteek gewoonlik duursaam is.

Waar heuwels is, is dit voordeliger om aan die bokant van die heuwel te vestig aangesien die mense (soos bokke) geneig is om na die bokant te beweeg. Daar is gewoonlik 'n beter uitsig aan die bokant en stof en vuilis is ook geneig om aan die onderkant te vergader, sodat die bokant gewoonlik ook 'n skoner voorkoms het.

Sekere gebiede het al die eienskappe vir 'n ideale vestigingsplek en tog is so 'n gebied soms 'n totale mislukking omdat sekere ondernemings voorheen daar misluk het en beide ondernemings en verbruikers vertroue in die gebied verloor het. Persone kan ook in 'n gewoonte raak om 'n sekere roete te volg waarvoor geen spesifieke rede bestaan nie. Gewoontes van verbruikers speel dus ook 'n rol in vestiging. So is daar byvoorbeeld al gevind dat 'n apteek, wat goed gevestig is maar dikwels van eienaar verwissel het, dit moeilik gevind het om verlore omset te herwin. Die verbruikers het eenvoudig hulle vertroue in die plek verloor en het gewoond geraak om by ander apteke te koop.

3.5.1.10 Hoekpersele en binnepersele

Hoekpersele is gewoonlik 25 persent tot 100 persent meer waardevol as binne persele²⁹⁾.

'n Hoekperseel het dubbel die verkeer van 'n binneperseel. Mense word ook gedwing om 'n oomblik daar te huiwer voordat hulle die straat oorsteek. Hierdie huiwering mag net lank genoeg wees om hulle aandag deur goeie vensteruitstallings te trek en die winkel te laat binne gaan. Uit eie ondervinding is dit opgemerk dat alhoewel hoekpersele gewoonlik duurder is as ander persele, gewoonlik 'n beter verhouding tussen omset en huur verkry word as andersins.

3.5.1.11 Advertensiewaarde van 'n straat

Persele in sommige strate is voordelig as gevolg van die advertensiewaarde van so 'n straat. Volgens Barker, Anderson en Butterworth³⁰⁾ het 'n skrywer eens die volgende opmerking gemaak. "The ability to engrave certain New York addresses on one's cards and letterheads has a value not to be measured by convenience or any tangible manner of desirability. It is good advertising, whether of a social or a business sort". Sekere strate het as 'n gebied, waar produkte van gehalte verkoop word, bekend geword. Die verbruiker assosieer dus enige onderneming in so 'n straat met 'n onderneming wat hoë gehalte produkte hanteer. Gewoonlik ken alle verbruikers sulke strate en hou dit groot voordele vir 'n onderneming in so 'n straat in. Persoonlike ervaring het ook geleer dat mense maklik 'n straat se naam onthou

29. Ibid, p.460.

30. Barker, Anderson & Butterworth, op.cit., p.101.

en die ondernemings in daardie straat almal onder dieselfde kam skeer. Dit is dus beslis voordelig om in 'n "goeie" straat geleë te wees.

3.5.1.12 Voorkoms van omgewing

Die algemene voorkoms van 'n omgewing beïnvloed die waarde van 'n perseel. Indien die winkels en geboue rondom die perseel 'n indruk van voorspoed en hoë standaard skep, sal dié perseel ook 'n soortgelyke indruk skep. Indien een kant van die straat 'n meer voorspoedige voorkoms het, sal persone dit verkies om aan daardie kant van die straat te beweeg en ook daar te koop. Leë en onaantreklike geboue rondom die perseel sal weer voornemende kopers afskrik. Soms word leë geboue gebruik om addisionele uitstalruimte te verkry en ook om die swak indruk wat 'n leë winkel skep, te elimineer. Veral by nuwe sakesentrums word dikwels leë geboue aangetref. Met alle konsultasies van apteke wat sodanig geleë is, word gevind dat so 'n apteek dit moeilik vind om selfs net die gelykbrekingspunt te bereik. Sodra al die geboue beset is, styg die omset gewoonlik heelwat vinniger.

3.5.1.13 Parkering

Die parkeerprobleem is meer kwalitatief as kwantitatief van aard. 'n Groot gedeelte van die beskikbare parkeerruimte word deur werknemers en persone met ander bestemmings gebruik. Uit die oogpunt van die onderneming is die ligging van die parkeergebied van veel meer belang as die grootte van die parkeerruimte wat die totale sakesentrum bedien. Parkeermeters met voorafbepaalde tydsbeperkings is in 'n sekere mate 'n oplossing vir die parkeerprobleem.

Parkeerbehoefte van 'n hele sakesentrum as geheel of vir individuele ondernemings daarin kan nie volgens algemene ervaringsreël vasgestel word nie. 'n Deeglike analise van die volgende faktore moet volgens Nelson³¹⁾ gedoen word:

- (i) Die grootte van winkels en die tipe ware wat verkoop word.
- (ii) Die grootte van die handelsarea.
- (iii) Die hoeveelheid "stap" besigheid.
- (iv) Die eienskappe, koste, gereeldheid en roetes van publieke vervoerdienste.
- (v) Die bereikbaarheid van die distrik deur strate, paaie en hoofweë.
- (vi) Die mate van privaatvoertuig besit.
- (vii) Die beskikbaarheid van voertuie aan huisvroue gedurende werkstye.
- (viii) Die mate waarin meer as een verbruiker per voertuig reis.
- (ix) Die eienskappe, ligging en hoeveelheid straatparkering beskikbaar.
- (x) Die verhouding tussen gratis parkering en meterparkering.

31. Nelson, op.cit.,p.106.

3.5.1.14 Huur

Huur is seker een van die belangrikste faktore wat met vestiging in ag geneem moet word. Die mees geskikte persele sal uiteraard ook heelwat duurder wees as ander persele. Indien 'n beter perseel bekombaar is en groter omset en winste tot gevolg het, sal die groter winste meer as net vergoed vir die hoër huur wat betaal moet word. Vir die finansiële jaar geëindig gedurende 1969 was die gemiddelde huur per vierkante meter wat deur die beste vyf plattelandse apteke en die beste vyf stedelike apteke betaal is, respektiewelik R149,06 en R239,41 teenoor die gemiddeldes van plattelandse apteke R92,83 en stedelike apteke (middestad - R186,75 en voorstedelik - R103,47)³²⁾. Huur per vierkante meter is dus aansienlik hoër in die geval van die beste vyf apteke. Daar is egter 'n geringe verskil in die huur uitgedruk as 'n persentasie van die omset³³⁾ soos uit die volgende blyk:

Beste vyf plattelands	2,15%
Beste vyf stedelik	3,32%
Gemiddeld stedelik (middestad)	3,19%
Gemiddeld stedelik (voorstedelik)	2,42%
Gemiddeld - plattelands	2,59%

Indien die ondernemer oortuig is dat die huur uitgedruk as 'n persentasie van die verwagte omset billik is in terme van bogenoemde persentasies, ongeag hoe hoog die huur per vierkante meter is, kan hy sodanige perseel betrek.

32. Buro vir Finansiële Analise, op.cit., p.95.

33. Ibid.,p.91.

3.5.2 Faktore wat 'n negatiewe invloed op die waarde van 'n perseel uitoefen

Die teenwoordigheid van onooreenstemmende kenmerke, van watter aard ookal, verminder die waarde van 'n perseel vir vestigingsdoeleindes. Rook, stof, reuke en geraas van naby geleë winkels en fabrieke doen afbreuk aan die waarde van 'n perseel. Daar moet vir die waardevermindering van die perseel deur hierdie faktore, deur meer advertensies, spesiale winkelvoorkoms, buitengewone beligtingseffekte, of treffende vensteruitstallings, vergoed word³⁴⁾.

Die nabyheid van diensstasies, hospitale en skole het gewoonlik 'n redelike negatiewe uitwerking op die kleinhandel; so ook swak sypaadjies en trappies op of af na die apteek. Tydens 'n konsultasie van 'n apteek in 'n baie goeie omgewing is gevind dat alhoewel daar 'n groot voetgangerverkeer is, die omset onbevredigend is. Die gebou is heelwat laer as die straatvlak en word deur trappies bereik. Die trappies is blykbaar 'n onbewuste versperring wat kliënte verhoed om die apteek binne te gaan.

Onaantreklike konstruksies en leë winkels het ook 'n nadelige uitwerking, terwyl winderige omgewings ook onplesierig en dus nadelig vir 'n perseel is.

3.6 Samevatting

Vir die keuse van 'n vestigingsplek is dit alleen noodsaaklik dat 'n streek of dorp volgens algemene potensiaal gekies word. 'n Model wat die belangrikste faktore wat 'n invloed op die potensiaal van 'n streek, stad of dorp vir die vestiging van 'n apteek uitoefen, is opgestel. Volgens hierdie model kan die totale omset vir 'n sekere gebied geskat word. Die ondernemer kan sodoende bepaal of die potensiaal van die gebied voldoende is om sy apteek daar te vestig.

34. Nystrom, op.cit., p.461.

Nadat op 'n sekere gebied besluit is, moet verskillende handelsareas binne so 'n dorp of stad geëvalueer word sodat daar ook op 'n geskikte sakesentrum besluit kan word. Uiteindelik kan die voor- en nadele van die verskillende beskikbare persele vergelyk word, alvorens daar op 'n geskikte perseel besluit word.

Aangesien 'n apteek in 'n groot mate op die aantrekkingskrag van ander winkels teer, is dit noodsaaklik dat die ondernemer die ligging van die apteek ten opsigte van die ligging van sodanige ondernemings deeglik in oënskou neem. Dit sal hom ook loon om die perseel volgens wetenskaplike metodes te kies in plaas daarvan om op algemene gevoel te kies, aangesien 'n groot deel van sy omset van die ligging afhanklik sal wees.

HOOFSTUK 4

FINANSIËLE FAKTORE BY DIE VESTIGING EN OORNAME VAN APTEKE

4.1 Inleiding

Alhoewel 'n geskikte vestigingsplek 'n vereiste vir die sukses van die onderneming is, is gesonde finansiering ewe belangrik. Indien die onderneming reeds tydens vestiging of oorname gesond gefinansier is, sal die ondernemer dit makliker vind om moontlike toekomstige finansiële probleme te oorbrug. Dit is dus belangrik om aandag aan sekere finansiële aspekte van die aptekersonderneming te wy.

Finansiering, soos alle ander funksies, moet in die lig van die doelwitte van die ondernemer gesien word, wanneer 'n nuwe apteek gevestig of 'n bestaande apteek oorgeneem word. Binne die raamwerk van hierdie doelwitte moet bedryfsvoering plaasvind.

Die oogmerke van verskillende ondernemers is uiteenlopend van aard. Sommige persone begin 'n apteek bloot omdat hulle as aptekers opgelei is en graag in die kleinhandel betrokke wil wees. Dit mag wees dat hulle die onderneming tot hulle aftreeouderdom, of selfs langer, wil laat voortbestaan. Die apteek kan dan verkoop word of as die vernaamste bron van inkomste dien, sodra so 'n ouderdom bereik is. Vir ander ondernemers is vinnige groei en groot winste binne 'n kort tydbestek 'n vereiste. Sulke persone is ook gewoonlik bereid om risiko te aanvaar. 'n Persoon wat 'n gereelde inkomste wil verseker, is nie bereid om veel risiko te aanvaar nie, maar is meer gewillig om beleide wat winste op die langtermyn maksimaliseer na te volg.

'n Objektivewye beskouing van die onderneming is noodsaaklik vir die voortbestaan van die onderneming in 'n kompeterende atmosfeer. Die wenslikheid, al dan nie, van 'n onderneming, in terme van finansiële opbrengs, moet in die lig van die moontlikheid gesien word om¹⁾:

- (i) 'n Vergoeding vir die risiko daaraan verbonde te bewerkstellig;
- (ii) Rente op die geïnvesteerde kapitaal te voorsien;
- (iii) Nie alleen historiese waardevermindering nie, maar ook voldoende waardevermindering vir vervanging, te dek, omdat die ondernemer in die voortbestaan van die onderneming belangstel;
- (iv) Tot die uitbreiding van die vermoë om te verdien, by te dra;
- (v) Die ondernemer met 'n salaris wat met sy offerkoste rekening hou, te vergoed. Hy hoef nie noodwendig hierdie salaris te trek nie, maar voldoende wins moet gerealiseer word om dit te dek.

In hierdie hoofstuk word sekere vereistes vir 'n goeie begin van 'n onderneming bespreek. Aandag word aan die vraag, of 'n apteek nuut gevestig of as 'n bestaande saak oorgeneem moet word, gegee. Die bepaling van die waarde van 'n bestaande onderneming word ook behandel. Metodes van beplanning vir die kapitaalbehoefte van die onderneming en verskillende bronne van kapitaal word bespreek. Die hele beskouing word uit die oogpunt van die onafhanklike kleinhandelapteker benader.

1. Geneem uit Lindhard, N. Management problems of small business in a developing country. Cape Town, National Development and Management Foundation of South Africa, 1963.p.32 - 33.

Sommige ondernemers begin deur 'n gebou te koop of te huur, meubels en toebehore te koop, voorraad te bekom en die nodige personeel aan te stel. Ander ondernemers weer, koop 'n gevestigde saak, neem die meubels, toebehore en voorraad daarvan oor en behou die huidige personeel. Geen algemene reël kan neergelê word om te bepaal welke prosedure die beste is nie. Die antwoord is altyd van die analise van verskillende faktore, soos op verskillende alternatiewe van toepassing, afhanklik. Sekere belangrike algemene oorwegings is egter in die vasstelling van riglyne van belang.

4.2 Vestiging van 'n nuwe apteek

Daar is sekere voor- en nadele verbonde aan die vestiging van 'n nuwe onderneming. Davidson en Doody²⁾ behandel die voordele as volg:

'n Groot voordeel van 'n nuwe onderneming is dat die nadele verbonde aan 'n swak verhouding tussen die vorige eienaar en kliënte, verskaffers van ware en ander sakemanne in die gemeenskap uitgeskakel word. Daar is geen slegte gevoelens wat aan die foute van ander toegeskryf kan word nie. Indien die vorige eienaar 'n mislukking as sakeman was, sal dit 'n spesiale poging verg om die swak beeld van die onderneming weer reg te stel.

Tweedens sal die nuwe apteek heelwaarskynlik deeglik beplan en modern wees. Meubels en toebehore en die buite aansig sal heel moontlik volgens die nuutste standarde wees. Die hele voorkoms van die onderneming sal heelwaarskynlik 'n beeld van vooruitgang skep waar die mees onlangse ontwikkeling in kleinhandelstegnieke toegepas word. Tydens die opening van die onderneming sal daar nie onverkoopbare items in die voorraad vervat wees nie. Sodanige items is feitlik altyd

2. Davidson & Doody, op.cit., p.93 - 94.

in 'n sekere mate in die voorraad van 'n bestaande onderneming aanwesig.

Derdens word niks vir klandisiewaarde betaal nie. Dit is 'n bate wat gewoonlik deur die vorige eienaar oorwaardeer is. Daar is ook nie altyd sekerheid aangaande die waarde daarvan nie.

Laastens hoef die eienaar ook nie met die toekomsplanne van die vorige eienaar rekening te hou nie. Soms word 'n onderneming met goeie kliënte gekoop, net om later uit te vind dat die vorige eienaar in dieselfde omgewing 'n onderneming begin en al die kliënte van die verkoopte saak afrokkel.

Die grootste nadeel verbonde aan die vestiging van 'n nuwe onderneming is dat die omset, koste en wins moeilik geskat kan word. Alhoewel daar geen klandisiewaarde betaal word nie, word daar selde in die eerste paar maande van bedryfsvoering 'n wins in 'n apteek gerealiseer. 'n Nuwe apteek moet dus oor voldoende kapitaal beskik om vir 'n tyd lank die verliese te absorbeer.

4.3 Oorname van 'n bestaande apteek

Vasstelling van die rede waarom 'n onderneming in die mark is, is 'n belangrike oorweging by die koop van so 'n saak. Baie van die apteke wat te koop aangebied word se winsmoontlikhede is beperk. Sommige van hierdie ondernemings werk selfs teen 'n verlies. Daar is egter ondernemers wat bereid is om 'n lang gevestigde apteek met groot winsmoontlikhede te verkoop as gevolg van swak gesondheid, hoë ouderdom, 'n begeerte om af te tree of die hunkering na 'n ander beroep.

Daar is sekere voordele aan die koop van 'n gevestigde onderneming verbonde³⁾:

3. Metcalf, W.O. Starting and managing a small business of your own. The starting and managing series, 1:19, 1962.

- (i) Daar bestaan 'n moontlikheid om die onderneming teen 'n winskoop te verkry. Die eienaar mag om persoonlike redes angstig genoeg wees om teen 'n voordelige bedrag aan die koper te verkoop
- (ii) Deur die koop van 'n bestaande onderneming word tyd en moeite gespaar om voorraad en toebehore te bekom.
- (iii) Kliënte wat gewoon is om by die onderneming te koop, word bekom. Die aanvanklike wagtyd vir besigheid word dus uitgeskakel.
- (iv) Die vorige eienaar kan die voordeel van sy ondervinding in die onderneming en gemeenskap aan die nuwe ondernemer oordra.

Die voordele mag egter deur die volgende nadele oortref word⁴⁾:

- (i) Die vorige eienaar was moontlik 'n mislukking as sakeman en dit sal 'n spesiale poging verg om die swak beeld van die onderneming weer reg te stel.
- (ii) Die ondernemer mag opgesaai sit met die onoordeelkundige aankope van voorraad en uitrusting deur die vorige eienaar. Buitensporige kredietverlening in die verlede kan beteken dat daar 'n groot persentasie van die debiteure oninvorderbaar is.
- (iii) Die ligging van die bestaande onderneming mag ongunstig wees, terwyl in die geval van 'n nuwe onderneming, die keuse van 'n vestigingsplek minder gebonde is.

4. Anon. Koop van 'n bestaande besigheid - open 'n nuwe besigheid. Bulletin, Instituut vir Klein Handelaars, 1:1-2, 1974.

- (iv) By die oorname van 'n gevestigde saak moet daar soms besigheidsooreenkomste van die vorige eienaar oorgeneem word. Hierdie ooreenkomste is dikwels nie heeltemal aanvaarbaar nie. Voorbeelde hiervan is: huurkontrakte, verbande op geboue en uitrusting, serwitute, dienskontrakte en agentskap-ooreenkomste ("franchises")

4.4 Bepaling van die kapitaalbehoefte

Die bedrag kapitaal wat vir die opening of oorname van 'n onderneming benodig word, verskil aansienlik van onderneming tot onderneming en is afhanklik van die nuutste neigings in koste en pryspeile, die begeerte om die nuutste en luukste uitrusting te bekom en die besluite aangaande die wenslikheid om sekere bates te huur in plaas daarvan om dit te koop⁵⁾.

Die kapitaalbehoefte van die nuwe onderneming kan aansienlik wees. Aanvanklike uitgawes sluit in⁶⁾:

- (i) Promotorsgelde en organisasie-uitgawes.
- (ii) Die onderneming sal ten minste die gebruik van vaste bates, perseel en uitrusting benodig.
- (iii) Die onderneming het voldoende fondse nodig om salarisse te betaal, voorraad aan te koop, verliese gedurende die aanvanklike periode te dek en om fondse in debiteure te investeer.

Die ondervinding het geleer dat die meeste nuwe ondernemings ten minste twee ernstige foute begaan: Daar word nie voldoende voorsiening vir vlottende kapitaalbehoefte gemaak nie en dikwels word oordadige voorsiening vir vaste kapitaal gemaak⁷⁾.

5. Davidson & Doody, op.cit., p.98.

6. Weston, J.F. & Brigham, E.F. Managerial finance. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1966. Hoofstuk 2.

7. Robinson, R.I. Financing the dynamic small firm. California, 1966. p.25.

Die wyse waarop die kapitaalbehoefte van 'n nuwe apteek bepaal word, verskil van die wyse waarop die kapitaalbehoefte in die geval van 'n oorname, bepaal word. Hierdie metodes sal nou eers bespreek word.

4.4.1 Die kapitaalbehoefte van die nuwe onderneming

4.4.1.1 Bates

Om die bedrag wat vir die vestiging van 'n nuwe onderneming nodig is, te bepaal, is dit noodsaaklik dat 'n totaal van al die belangrikste bates wat benodig word, verkry word. Die volgende bates word algemeen in 'n aptekersonderneming aangetref:

(i) Meubels en toerusting

'n Lys moet van alle meubels en toerusting wat benodig word gemaak word. 'n Grondplan van die voorgestelde uitleg van die apteek is 'n groot hulpmiddel om die totale behoefte aan meubels en uitrusting te bepaal. Individuele kospryse moet nou aangestip word. Die doel van so 'n lys is om te voorkom dat duur items per ongeluk oorgesien word.

Die ondernemer kan self al die nodige aankope doen en ook sekere meubels soos rakke, self maak, of hy kan kwotasies van ondernemings wat in winkeluitleg spesialiseer, verkry. Indien die ondernemer alles self behartig, sal die koste verbonde aan meubels en toerusting minimaal wees. Ongelukkig beskik die gemiddelde apteker egter nie oor die kennis en vaardigheid om so 'n taak aan te pak nie. Hy is dus normaalweg van professionele dienste, wat redelik duur is, afhanklik.

Alhoewel slegs meubels en toerusting wat noodsaaklik is, aangeskaf kan word, kan die ondernemer ook dalk besluit om die apteek volgens die jongste en mees moderne tegnieke uit te rus. Hier moet gewaak word teen 'n mooi en moderne voorkoms van die apteek sonder funksionaliteit. Die meubels en toerusting moet van so 'n aard wees dat die omset daardeur gestimuleer word, ander sal selfs die duurste meubels geen doel

dien, behalwe om 'n moderne voorkoms te skep nie.

(ii) Voertuie

In die meeste gevalle is slegs een of meer afleweringsfietse of bromponies nodig.

(iii) Voorraad

Voorraad is gewoonlik die belangrikste enkele bate. Die bedrag wat vir voorraad benodig word, kan van die tipiese verhouding tussen verkope en voorraad, geskat word. Alhoewel die omset onbekend is, kan 'n minimum omset, wat behaal moet word om gelyk te breek, bepaal word. Die benodigde voorraad kan dan as volg bereken word:

Omset begroot	R
- Bruto wins (30,43% ⁸⁾)	R

Koste van verkope	R
Voorraadomsetsnelheid (4,71 keer ⁹⁾)	
Gemiddelde voorraad (Koste van verkope ÷ voorraadomsetnelheid)	R

Daar is 'n minimum voorraad van ongeveer R6 000 - R8 000 vir normale bedryfsvoering nodig. Indien die minimum voorraad meer is as die berekende gemiddelde voorraad, moet eersgenoemde bedrag vir die waarde van benodigde voorraad gebruik word.

8. Buro vir Finansiële Analise, op.cit., p.89.

9. Ibid., p.50.

(iv) Debiteure

Volgens die Buro vir Finansiële Analise is die gemiddelde invorderingstermyn van debiteure 36,81 dae. Aangesien gemiddelde debiteure en totale kredietverkope nie beskikbaar was nie is hierdie verhouding as volg bereken:

$$\text{Invorderingstermyn in dae} = \frac{\text{Uitstaande debiteure}}{\text{Totale verkope}} \times 365$$

Indien die omset geskat word, kan die debiteure nou bereken word en wel soos volg:

$$\begin{aligned} \text{Debiteure} &= \frac{\text{Invorderingstermyn in dae} \times \text{Totale verkope}}{365} \\ &= \frac{36,81 \times \text{Totale omset}}{365} \end{aligned}$$

(v) Kontant

Slegs 'n minimum kontantfondse is nodig. Gewoonlik bestaan die kontant in die onderneming uit:

- (a) 'n Kontantvoorskot vir die kasregisters.
- (b) 'n Kontantvoorskot vir die kleinkas.
- (c) Kontantontvangstes wat nog nie gebank is nie.

(vi) Oprigtingskoste¹⁰⁾

Na die aard daarvan moet tussen drie groepe oprigtingskoste onderskei word. Eerstens is daar die koste van vooronderzoek en organisie. So is daar reiskoste, koste vir deskundige advies van ouditeure en rekenmeesters, ens.

10. Reynders, H.J.J. Finansiële bestuur. Pretoria, Van Schaik, 1971. p. 194-196.

Tweedens moet vir die eintlike stigting voorsien word, iets wat uitgawes meebring, veral om die onderneming juridies in die lewe te roep: lisensies; gelde aan regskundiges by die opstel van kontrakte; die akte van oprigting en statute; registrasiegelde; seëlregte; en soms salarisse en kantoorhuur. Derdens is daar die uitgawes om kapitaal aan te trek.

(vii) Vestigingskoste¹¹⁾

Wat die aard van die vestigingskoste betref, kan 'n mens sê dat dit eintlik tekorte is wat ontstaan gedurende die eerste tydperk van die onderneming se lewe deurdat hy nie dadelik op stryk kan kom nie. Die verkope is naamlik nie altyd van lonende grootte nie met die gevolg dat daar gedurende 'n sekere tydperk onvermydelike verliese gely word. Hierdie verliese is dan die vestigingskoste en daarvoor moet in die kapitaalbehoefte voorsiening wees. Indien die gelybrekingspunt onmiddellik bereik word, is daar natuurlik geen probleem nie.

Behalwe die bogenoemde items, kan daar ook nog koste aan die oprigting van geboue wees. Aangesien 'n perseel egter normaalweg gehuur word, word grond en geboue, vir die doeleindes van hierdie hoofstuk, nie bespreek nie. Daar kan ook nog ander bates wees soos handelsbeleggings, langtermynlenings ens. Aangesien sulke bates selde in die beginstadium van 'n onderneming voorkom, word dit nie behandel nie.

Die minimum totale bates wissel volgens die bedryfsgrootte - 'n groot apteek se minimum totale bates is groter as dié van 'n klein apteek. Dit geld ook nie net vir vaste bates nie, maar ook vir vlottende bates soos kontant, debiteure en voor-

11. Ibid.

rade. Die uitgawes se grootte hang ook af van die bedryfsgrootte. Daar moet dus reeds dadelik 'n besluit wees hoe groot die onderneming sal wees, byvoorbeeld hoeveel personeel in diens geneem gaan word, hoe groot die lokaal gaan wees ensovoorts. Gewoonlik begin 'n nuwe apteek op 'n baie klein skaal. Daar is byvoorbeeld slegs 'n apteker, 'n verkoopsassistent en een nie-blanke op die personeel terwyl die lokaal redelik klein is, ensovoorts. Om die omset in so 'n geval te skat, kan die gelykbrekingspunt bereken word¹²⁾. Die omset wat nodig is om die gelykbrekingspunt te bereik word dus geneem om die grootte van die voorraad en debiteure te bepaal en die totale bates kan dan bereken word.

Tabel XVI

Kapitaalbehoefte van 'n gemiddelde apteek

<u>Bates</u>	<u>Gemiddeldes</u>
Meubels en toerusting	R 3 152
Voertuie	R 1 104
Handelsbeleggings	R 678
<u>Lenings aan direkteure</u>	512
<u>Vlottende bates</u>	
Voorraad	R 12 961
Debiteure	R 8 355
Kontant	R 1 570
Ander vlottende bates	<u>635</u>
Totale bates	<u>R 28 967</u>

Bron: Buro vir Finansiële Analise, op.cit., p.44

12. Kyk 4.4.1.2 vir verdere uiteensetting.

4.4.1.2 Berekening van die gelykbrekingspunt

Alhoewel uit eie ondervinding vasgestel is dat die meeste nuwe apteke dit moeilik vind om gedurende die eerste jaar van bedryfsvoering die gelykbrekingspunt te bereik, is dit nogtans wenslik om hierdie berekening uit te voer ten einde die minimum bedryfsgrootte wat vir winsgewende bedryfsvoering nodig is te bepaal. Die omset wat volgens die berekening van die gelykbrekingspunt behaal moet word, dien as doelwit waarna gestreef word en soos reeds verduidelik, word die benodigde voorraad en debiteure ook daarvolgens bereken, sodat ook die waarde van die totale bates aanvanklik van die gelykbrekingspunt afhanklik is.

Die gelykbrekingspunt in 'n apteek word gevind by 'n omsetgrootte waar die bruto wins plus diverse inkomste gelyk is aan die bedryfskoste. Voordat hierdie omset behaal word, word verliese gelyk waarvoor voorsiening gemaak moet word, anders kan die onderneming moontlik 'n tekort aan vlot-tende kapitaal ondervind.

Ten einde die gelykbrekingspunt te kan bepaal moet daar eerstens 'n uitgawebegroting vir die komende jaar opgestel word¹³⁾.

Die belangrikste uitgawes is salarisse en lone en huur van geboue, toerusting en voertuie. Die ondernemer moet minstens vir homself 'n redelike salaris toeken. Daarby sal hy heelwaarskynlik die dienste van 'n verkoopsassistent en 'n nie-blanke persoon vir skoonmaak en aflewering moet bekom. Sodra die totale minimum uitgawes begroot is, word enige verwagte diverse inkomste soos huur, rente, ens. daarvan afgetrek. Die bruto wins moet gelyk wees aan hierdie bedrag ten einde gelyk te kan breek.

13.Kyk hoofstuk 6 vir 'n volledige bespreking van begrotings.

Die bruto winsmarge is op hierdie stadium onbekend as gevolg van 'n gebrek aan kennis van 'n groot aantal faktore soos die assortiment, diefstal, veroudering van voorraad, kortings, ens. wat dit beïnvloed. Die bruto winsmarge moet nietemin geskat word ten einde die omset wat nodig is om gelyk te breek, te skat. Volgens die Buro vir Finansiële analise¹⁴⁾ is die gemiddelde bruto winsmarge 30,43 persent. Vir 'n konserwatiewe skatting kan 30 persent gebruik word. Die omset wat nodig is om gelyk te breek kan nou deur die toepassing van die volgende formule bepaal word:

$$\text{Bruto wins} = \frac{30}{100} \times \text{Omset}$$

$$\text{Omset om gelyk te breek} = \frac{\text{Bruto wins om gelyk te breek}}{30} \times \frac{100}{1}$$

Al die syfers wat hierbo genoem is het betrekking op 'n jaar. Die gelykbrekingspunt vir een maand kan nou maklik bepaal word deur die totale berekende omset deur twaalf te deel.

4.4.2 Die kapitaalbehoefte by oorname van 'n onderneming

Die besluit om 'n bestaande onderneming oor te neem is hoofsaaklik van die koopprys daarvan afhanklik. Om 'n billike prys vas te stel is dit nodig om die winsmoontlikhede van die onderneming te ondersoek en 'n behoorlike waarde van die bates vas te stel.

4.4.2.1 Winsmoontlikhede

Die rekeningkundige rekords van die onderneming moet nagegaan word om vas te stel of die vorige eienaar voldoende vergoeding vir ondernemersrisiko en bestuursaktiwiteite ontvang het. Die

14. Buro vir Finansiële Analise, op.cit., p.89.

voornemende koper sal egter onverstandig wees indien hy die finansiële state, wat deur die verkoper aangebied word sonder meer aanvaar, sonder om die rekeningkundige prosedures en spesifieke syfers daarin deur professionele mense te laat kontroleer¹⁵⁾.

Die netto wins van die mees onlangse finansiële periode behoort ge-analiseer te word om vas te stel of dit, tesame met die eienaar se salaris, 'n bevredigende inkomste aan die nuwe ondernemer sal verseker. Besigheidsomstandighede in die omgewing behoort bestudeer te word om te bepaal of die wins, vir die periode onder beskouing nie moontlik deur buitengewone faktore beïnvloed was nie¹⁶⁾.

Volgens Metcalf¹⁷⁾ moet die ondernemer homself die volgende vrae afvra:

- (i) Is die winste voldoende?
- (ii) Indien nie, wat is die moontlikhede om dit te vergroot?
- (iii) Was die winste konstant oor die afgelope aantal jaar? Is winste besig om te styg, is dit besig om af te plat of is dit besig om te daal?
- (iv) Indien die vorige jaar se winste buitengewoon hoog was in verhouding tot vorige jare, wat was die rede daarvoor?
- (v) Wat is die rede vir die winsneiging?

Indien dit blyk dat winste onvoldoende is of besig is om te daal, bestaan daar nog steeds 'n moontlikheid dat die onderneming 'n goeie belegging kan wees. Deur intensiewer analise kan vasgestel word of die mislukte poging om bevredigende verdienste op te lewer, aan onbevoegdheid aan die

15. Davidson & Doody, op.cit., p.95.

16. Ibid.

17. Metcalf, op.cit., p.21.

kant van bestuur of aan omstandighede buite die beheer van die ondernemer toe te skryf is. 'n Studie van individuele uitgawe-items kan verskille tussen die onderneming onder beskouing en ander soortgelyke ondernemings aan die lig bring. Verskillende buitengewone bedryfskoste wat deur bekwame bestuur uitgeskakel kan word, kan so ontdek word.

'n Uitstekende maatstaf vir die waarde van 'n onderneming is die opbrengskoers op die investering, asook die netto winsmarge op verkope. Aangesien die bedrag benodig vir investering eers bepaal moet word, sal hierdie aspek later behandel word.

4.4.2.2

Bepaling van die waarde van die tasbare bates

Die prys wat deur die koper betaal word, behoort op die gekapitaliseerde waarde van toekomstige verdienste gebaseer te word¹⁸⁾. In die meeste koop-verkoop-transaksies word die prys egter op die waarde van die bates gebaseer.

Gekapitaliseerde waarde is die kapitaalwaarde wat die verwagte verdienste, teen 'n spesifieke rentekoers, sal oplewer¹⁹⁾. Die koers is gewoonlik dieselfde as die opbrengskoers op investerings met soortgelyke risiko. Die gekapitaliseerde waarde word bereken deur die jaarlikse netto wins deur die spesifieke opbrengskoers, uitgedruk as 'n desimale, te deel.

Veronderstel die geprojekteerde gemiddelde jaarlikse winste van 'n onderneming vir die volgende vyf jaar is R10 000. (Hierdie bedrag word verkry nadat 'n behoorlike voorsiening vir 'n vergoeding aan die eienaar gemaak is). Indien die investering so veilig is soos

18. Bunn, V.A. Buying and selling a small business. Washington, U.S. Government Printing Office, 1969. p.38-39.

19. Ibid.

staatseffekte waarop die rentekoers sê 6 persent per jaar is, behoort die ondernemer gewillig te wees om R167 000 ($R10\ 000 \div 0,06$) in totaal te betaal.

Min klein ondernemings het egter so 'n lae risikofaktor. Gewoonlik word 20 tot 25 persent as voldoende gereken²⁰⁾. Uit eie ondervinding is gevind dat ook in apteke 'n risikofaktor van 20 tot 25 persent as voldoende beskou kan word. Dit beteken dat die koper tussen R40 000 en R50 000 behoort te betaal, waar die wins R10 000 per jaar is.

In so 'n berekening behoort met winste op die langtermyn rekening gehou te word. Die neiging van winste is ook belangrik. Indien alle ander faktore gelyk is, sal 'n onderneming waarvan winste besig is om te daal, minder werd wees as 'n onderneming waarvan die winste besig is om te styg.

Gewoonlik word die waarde van 'n onderneming op die waarde van die bates gebaseer. Sekere bates soos eiendomme, handelsbeleggings, debiteure, ens., word soms nie oorgeneem nie. Indien debiteure nie oorgeneem word nie kan probleme ontstaan. Die vorige eienaar is gewoonlik haastig om sy geld in te vorder en oorhandig sodoende rekeninge van kliënte wat agterstallig is, vir invordering. Aangesien kliënte nie altyd met die onderhandelinge tussen die twee ondernemers vertrouwd is nie, kan die goeie betrekkings met kliënte daaronder ly.

Die tasbare bates wat gewoonlik ter sake is, is meubels en toerusting, voertuie, voorraad en debiteure.

20. Ibid.

(i) Meubels en toebehore

Volgens Fiber²¹⁾ word die waarde van die meubels en toebehore deur die koper bepaal en het niks met die oorspronklike kosprys daarvan, of wat die verkoper dink dit werd is nie, te doen nie. Baie van die meubels en toebehore mag oud en onbruikbaar wees. Die koper is onder geen verpligting om enige meubels te koop nie. Dit is geheel en al 'n saak van onderhandeling tussen die koper en die verkoper. Selfs al word die meeste meubels en toebehore oorgeneem, sal addisionele items nog steeds benodig word. Daar moet vir die koste daarvan voorsiening gemaak word in die berekening van die kapitaalbehoefte.

(ii) Voertuie

Gewoonlik beskik 'n apteek net oor bromponies en fietse. Indien die bromponies nie teen 'n winskoop verkry kan word nie, is dit raadsaam om dit nie oor te neem nie, aangesien die ekonomiese leeftyd daarvan nie baie lank is nie.

(iii) Voorraad

Die waarde van die voorraad behoort deur 'n behoorlike fisiese voorraadopname bepaal te word²²⁾. Indien die voorraad skoon is, 'n goeie verskeidenheid produkte insluit en daar 'n goeie aanvraag vir die ware bestaan, behoort dit teen huidige kospryse oorgeneem te word²³⁾. Die ondernemer kan hom hier laat lei deur katalogusse en pryslyste wat van die verskaffers van die produkte verkrygbaar is. Om voorraad teen kleinhandelspryse te neem en 'n sekere persentasie, gebaseer op die toeslag,

21. Fiber, op.cit., p.11.

22. Die metodes van voorraadopnames word vir die doeleindes van hierdie hoofstuk, nie bespreek nie.

23. Davidson & Doody, op.cit., p.97.

af te trek, is een alternatief wat soms gebruik word.

Dit is egter nie raadsaam nie aangesien die presiese waarde nie so bepaal kan word nie.

Voordat voorraad opgeneem word, behoort dit nagegaan te word om onverkoopbare en ou voorraad uit te wys. Alleen voorraad wat vir die koper aanvaarbaar is, behoort oorgeneem te word.

(iv) Debiteure

Indien debiteure oorgeneem word, moet die invorderings-termyne van die indiuiduele rekeninge bereken word, om vas te stel hoeveel daarvan so oud is dat invordering moeilik of onmoontlik is²⁴⁾. In gevalle waar rekeninge vir 'n normale periode uitstaande is, word gewoonlik slegs 'n normale voorsiening vir oninvorderbare skulde geskep. Rekenings wat vir 'n aansienlike periode uitstaande is, sal vanselfsprekend moeilik invorderbaar wees. 'n Groter voorsiening vir oninvorderbare skulde behoort in sulke gevalle geskep te word. Rekeninge wat vir langer as 'n jaar uitstaande is, behoort onder geen omstandighede oorgeneem te word nie²⁵⁾.

4.4.2.3 Klandisiewaarde

Die waarde van die bates vir die koper mag aansienlik van die prys wat deur die verkoper gevra word verskil. Indien die waardering op 'n feitlike basis gedoen is, het die koper 'n grondige basis om deur onderhandeling met die verkoper tot 'n vergelyk te kom. Volgens Davidson en Doody²⁶⁾ kan die bedrag waarmee die koopprys, die waarde van die netto tasbare bates oorskry, as klandisiewaarde beskou word. Klandisiewaarde in 'n algemene sin, ontstaan uit

24. Metcalf, op.cit., p.23.

25. Op.cit., p.96.

26. Ibid., p.97.

die spesiale voordele aan 'n bestaande onderneming verbonde - die goeie naam daarvan, bekwame personeel, hoë kredietwaardigheid, reputasie vir goeie produkte en dienste aan kliënte, en gunstige ligging²⁷⁾. Klandisiewaarde word ook soms beskou as die vermoë van 'n onderneming om abnormale winste te realiseer. Superwinste is die bedrag waarmee verwagte winste, 'n redelike opbrengs op geïnvesteerde kapitaal, oorskry, en is aan een of meer van die volgende toe te skryf²⁸⁾.

- (i) Buitengewone doeltreffende bestuur.
- (ii) Die bestaan van 'n monopolie of semi-monopolie.
- (iii) Die ligging van die besigheidspersoneel.

Die berekening van klandisiewaarde volgens die superwinste-metode is as volg²⁹⁾:

- (i) 'n Redelike opbrengskoers word op die totale kapitaal in die onderneming toegepas. Die resultaat word nou van die verwagte jaarlikse netto wins afgetrek. Die verskil verteenwoordig superwinste. Volgens die Buro vir Finansiële Analise³⁰⁾ is die gemiddelde opbrengs op totale bates vir die aptekersbedryf tussen 10 persent en 12 persent. Dit kan dus as 'n redelike opbrengskoers onder normale omstandighede beskou word.
- (ii) Die huidige waarde van die superwinste word nou bereken deur saamgestelde rentetabelle te gebruik vir die redelike opbrengskoers oor die tydperk wat die superwinste verwag word om te duur. Hierdie resultaat word as die huidige

27. Bunn, op.cit., p.39.

28. The Joint Council of Chartered Accountants of South Africa. The valuation of businesses, shares and other proprietary interests. Johannesburg, Cape Times, 1959. p.6.

29. Ibid., p.7-8.

30. Buro vir Finansiële Analise, op.cit., p.50.

waarde van klandisiewaarde beskou.

- (iii) 'n Eenvoudige voorbeeld word hieronder aangegee, met die veronderstelling dat:

Die totale bates R40 000, die redelike opbrengskoers daarop 10 persent per jaar voor belasting, die verwagte jaarlikse winste R14 000 is en dat verwag word dat die superwinste vir vyf jaar sal duur.

Die klandisiewaarde van die onderneming is dan as volg:

Verwagte jaarlikse winste	R14 000
Min: 10% van R40 000	<u>4 000</u>
Superwinste	<u>10 000</u>

Die huidige waarde van R1 per jaar vir vyf jaar teen 10 persent is R1,51. Wanneer dit op die superwinste van R10 000 toegepas word gee dit 'n klandisiewaarde van R15 100.

'n Metode wat dikwels met groot sukses in die praktyk gebruik word is om klandisiewaarde van apteke as 'n jaar se netto wins te beskou. Hierdie metode kan bo die superwinsmetode aanbeveel word, aangesien daar nie altyd ooreenstemming is wat 'n redelike opbrengskoers aanbetref nie. Superwins is ook 'n relatiewe begrip aangesien die eienaar reeds vir sy dienste, in die vorm van 'n salaris, vergoed word. Is enige netto wins wat gerealiseer word dan nie superwins nie?

Die uiteindelijke bedrag wat vir klandisiewaarde betaal word, word deur onderlinge ooreenkoms vasgestel, ongeag die metode van berekening.

Nadat die waardes van al die individuele bates bepaal is, word 'n totaal daarvan verkry en kan daar tot die beplanning van die finansiering van die bates oorgegaan word.

4.4.2.4 Vermindering van die bedrag nodig vir finansiering

Die bedrag nodig vir finansiering in 'n apteek word gewoonlik deur die onderstaande metodes verminder.

4.4.2.4.1 Huur van vaste bates

Feitlik enige vaste bate kan gehuur word. Die huurder teken 'n kontrak waarvolgens 'n vaste bedrag periodiek vir 'n sekere periode betaal word. Na die verstryking van die periode word die bate aan die verhuurder terugbesorg.

Hierdie metode is duur. Dit is heelwat goedkoper om geld by 'n bank te leen en die bate kontant aan te koop. Indien fondse egter moeilik bekombaar is, is huur van bates gewoonlik 'n oplossing vir die probleem. Dit skakel ook die risiko van ekonomiese veroudering in 'n mate uit, deurdat die bate na die verstryking van die huurtermyn aan die verhuurder terugbesorg word.

Huur van vaste bates soos kasregisters, lugreëlaars en voertuie is algemene praktyk in apteke.

4.4.2.4.2 Huur van persele

Deur persele te huur in plaas daarvan om dit te koop, word die kapitaalbehoefte aansienlik verminder.

'n Groot nadeel van hierdie metode is dat 'n ander perseel soms met die verstryking van 'n huurkontrak betrek moet word. Indien 'n geskikte perseel nie dan bekombaar is nie, kan die onderneming verliese ly. In sommige gevalle moet ook buitengewone hoë huur betaal word sodat die wins nadelig beïnvloed word.

Aangesien baie fondse vir die aankoop van vaste eiendom nodig is, word dit gewoonlik deur apteke gehuur.

4.5

Finansiering van die onderneming

Voordat 'n ondernemer fondse kan bekom is dit noodsaaklik dat hy 'n aantreklike en winsgewende proposisie het. Daarby moet hy oor inligting en projeksies wat doeltreffend en oortuigend aangebied kan word, beskik. Indien 'n persoon bewys kan lewer dat hy sonder buitengewone risiko die fondse prakties en winsgewend kan aanwend, behoort hy die nodige fondse makliker te kan bekom.

In die algemeen is daar twee basiese bronne van finansiering. Die eerste bron is die persoonlike investering van die toekomstige eienaar of eienaars van die onderneming. Die koper kan kontant betaal vir die onderneming uit persoonlike fondse, deur 'n vennootskap aan te gaan of deur die verkoop van aandele. Hierdie vorm van finansiering staan normaalweg bekend as eie kapitaal of eienaarsbelang. Dit gebeur dikwels dat 'n ondernemer nie oor voldoende eie kapitaal beskik nie of nie van voornemens is om veel eie kapitaal in die onderneming te investeer nie. Hoeveel eie kapitaal hy in so 'n geval gaan benodig hang af van sy eie bronne van fondse, sy vertroue in die onderneming en sy vermoë om vreemde kapitaal te bekom³¹⁾.

31. Bunn, op.cit., p.59.

Dikwels word familie en vriende ook genader vir geldelike ondersteuning. In so 'n geval is dit egter raadsaam om liewers 'n onaktiewe vennoot of aandeelhouer te bekom sodat die investering op 'n besigheidsgrondslag gedoen kan word.

Die ander basiese bron van finansiering is lenings of kredietskepping. Hierdie metode van finansiering mag die betalings van rente vereis. Die kapitaalsom moet ook gedurende 'n spesifieke periode of voor 'n vasgestelde datum terugbetaal word. Hierdie vorm van finansiering staan normaalweg as vreemde kapitaal bekend.

4.5.1. Eie kapitaal

Daar is verskillende bronne van eie kapitaal. Gewoonlik is dit in die vorm van spaarrekeninge by die bank. Kontant kan ook bekom word deur die verkoop van sekere bates wat deur die eienaar besit word, soos byvoorbeeld vaste eiendomme en aandele.

Hoe groter eie kapitaal is in verhouding tot totale kapitaal, hoe groter is die waarskynlikheid op sukses, aangesien die eienaar doeltreffende kontrole kan uitoefen en 'n groter gedeelte van die verdienste kan behou. Die ondernemer kan weliswaar die opbrengs op eie kapitaal verhoog deur meer van vreemde kapitaal gebruik te maak, maar hy kan nie die opbrengs op totale kapitaal daardeur verhoog nie, aangesien die totale kapitaalbehoefte reeds bepaal is en nie deur die wyse van finansiering beïnvloed word nie.

Indien 'n groot gedeelte van die aanvanklike kapitaal van krediteure afkomstig is, word die gevolglike finansiële verpligtinge, 'n spesifieke eis teen die inkomste van die onderneming. In die aanvanklike tydperk van bedryfsvoering, wanneer inkome waarskynlik min en onseker is, bestaan die gevaar dat die finansiële verpligtinge groter is as die kontantvloei van fondse, wat beskikbaar is om die verpligtinge na te kom. In so 'n geval is daar die risiko dat die onderneming kan misluk nog voordat die potensiaal daarvan benut is. Die meeste jong aptekers begin 'n apteek met baie min, indien enige eie kapitaal. Gewoonlik word krediet in die vorm van 'n langtermynlening of leweransierskrediet bekom. Die oogmerk is gewoonlik om hierdie skuld uit toekomstige winste te vereffen. Die apteker hou egter gewoonlik nie rekening met toekomstige groei van die onderneming nie. Tydens groei vergroot die kapitaalbehoefte sodat addisionele finansiering benodig word. Die lopende verpligtinge word dan soms so groot dat die wins onvoldoende is om hierdie verpligtinge alles na te kom. In baie gevalle word egter voldoende winste gerealiseer om die verpligtinge betyds na te kom. Om 'n apteek met min eie kapitaal te begin bly egter 'n groot risiko, veral waar 'n nuwe apteek gevestig word en dit moeilik is om 'n netto wins gedurende die eerste jaar van bedryfsvoering te realiseer.

Hoe verder die ondernemer kan vorder in sy strewe na winsgewende bedryfsvoering, voordat hy veel buite kapitaal aantrek, hoe stabiel sal die onderneming wees en hoe beter sal sy kredietwaardigheid wees. 'n Meer stabiele onderneming se risikopremie aan beleggers is minder as dié van 'n onderneming waarvan die toekoms onseker is. Winsgewende bedryfsvoering vereis onder andere bestuursvaardigheid om voorraadomsetsnelheid te vermeerder, debi-

teure en die invorderingstermyn te verminder, vaste bates te minimaliseer en doeltreffendheid te bewerkstellig³²⁾. Die resultaat is 'n groter aandeel in toekomstige eienaarskap en winste.

Om die hoeveelheid eie kapitaal wat benodig word vas te stel, kan die ondernemer hom deur die onderstaande verhoudings laat lei, aangesien krediteure oor die algemeen dieselfde standarde gebruik³³⁾.

$$(i) \quad \frac{\text{Totale skuld}}{\text{Totale bates}} \times 100$$

Die algemene ervaringsreël is dat die eie kapitaal minstens so groot as die vreemde kapitaal moet wees. Die bostaande verhouding behoort dus nie meer as 50 persent te wees nie.

$$(ii) \quad \begin{array}{l} \text{Eerste likiditeitsyfer} \\ \text{("current ratio")} \end{array} = \frac{\text{vlottende bates}}{\text{vlottende skulde}}$$

Die algemene ervaringsreël is dat hierdie verhouding minstens 2:1 moet wees.

$$(iii) \quad \begin{array}{l} \text{Tweede likiditeitsyfer} \\ \text{("acid test ratio")} \end{array} = \frac{\text{Likiede bates}}{\text{vlottende skulde}}$$

Volgens die algemene ervaringsreël moet die verhouding minstens 1:1 wees. By hierdie verhoudingsgetal word voorrade van die vlottende bates uitgesluit sodat net die sogenaamde "quick assets" oorbly.

32. Kyk hoofstuk 5 vir 'n volledige bespreking.

33. Reynders, op.cit., hoofstuk 4.

Indien 'n apteek se bates byvoorbeeld dieselfde is as dié aangegee in tabel XVI (p.88) beteken dit dat die totale bates R28 967 en vlottende bates R23 521 is. Die apteek behoort dan geen probleme te hê om vlottende laste ter waarde van $R23\ 521 - R12\ 961 = R10\ 560$ te verkry nie. Beide die eerste en tweede likiditeitsyfers is dan bevredigend. Indien die apteek nie van langtermynlenings gebruik maak nie en die res van die benodigde kapitaal naamlik $R28\ 967 - R10\ 560 = R18\ 407$ uit eie fondse finansier sal die verhouding volgens (i) hierbo ook bevredigend wees. Of 'n onderneming meer vreemde kapitaal as wat hier bo bereken is, sal kan aantrek, sal van die addisionele sekuriteit wat aangebied kan word, afhang.

4.5.2 Vreemde kapitaal

Daar is twee groot voordele verbonde aan die gebruik van vreemde kapitaal - dit is goedkoop en dit is maklik verkrygbaar³⁴⁾.

Dit is goedkoper om geld te leen as om 'n mede-eienaar te verkry. Indien voldoende sekuriteit verskaf kan word, kan leenkapitaal maklik verkry word. Teenoor hierdie voordele moet die nadeel van verhoogde risiko op eie kapitaal opgewees word. 'n Lang en in 'n mate onsekere periode, waarin terugbetaling moet geskied, wag op die ondernemer.

Die belangrikste bronne van krediet vir 'n apteek is handelskrediteure, handelsbanke en finansiële instellings.

4.5.2.1 Handelskrediteure

Die belangrikste bron van krediet vir die meeste apteke, is die groothandelaars, verspreiders en vervaardigers,

34. Lough, W.H. Business finance. New York, The Ronald Press Company, 1923. p.109.

wat produkte verskaf. Aangesien handelskrediteure nie instellings is wat vertroue by die publiek moet skep, soos handelsbanke nie, en omdat hulle dikwels 'n meer intieme kennis van die bekwaamhede en behoeftes van hulle klante as handelsbanke het, is hulle gewoonlik meer liberaal in hulle siening ten opsigte van krediet³⁵⁾. Dit is nie ongewoon vir 'n groothandelaar om die hele openingsbestelling, op uitgebreide kredietterme, te finansier nie.

Baie ondernemings sou nooit sake kan doen sonder om grootliks van handelskrediet afhanklik te wees nie³⁶⁾. Indien dit nodig is om in 'n groot mate van sodanige krediet afhanklik te wees, is sekere probleme en nadele onvermydelik. Indien 'n onderneming groot verpligtinge ten opsigte van 'n sekere groothandelaar het, word baie vryheid in die keuse van sy voorraad prysgegee. Hierdie groothandelaar mag moontlik die mees liberale kredietterme daar stel maar nie noodwendig ook die beste ware, pryse en dienste nie. Hierbenewens is daar ook gewoonlik 'n koste aan handelskrediet verbonde. In sommige gevalle is dit so hoog dat handelskrediet die duurste vorm van finansiering word. In baie gevalle word 'n kontantkorting toegestaan indien betaling binne 'n sekere tydperk geskied. Indien hierdie korting verbeur word, kan dit as die koste van handelskrediet beskou word³⁷⁾.

Sommige groothandelaars verleen hulp met die ontwikkeling van 'n hele finansiële plan. Behalwe om voorraad te voorsien mag 'n groothandelaar 'n gekeurde apteek bystaan om finansiering vir meubels en toerusting en bankkrediet te bekom.

35. Davidson & Doody, op.cit., p.102.

36. Ibid.

37. Kyk hoofstuk 5 vir 'n bespreking van kortings.

4.5.2.2 Bankkrediet

Oortrokke bankfasiliteite is die mees algemene vorm van bankkrediet. Banke is konserwatief in hulle benadering ten opsigte van aansoeke vir lenings. Hulle vereis gewoonlik kollaterale sekuriteit of dat lenings slegs vir 'n beperkte periode toegestaan word.

Die bankbestuurder sal aan die volgende punte oorweging skenk voordat 'n lening toegestaan word³⁸⁾:

- (i) Die persoonlike karakter van die ondernemer.
- (ii) Die ondernemer se sakebedrewendheid.
- (iii) Sukses in vorige projekte.
- (iv) Die ondernemer se kennis en vernuf van besigheidsmetodes ten einde toekomstige sukses te verseker.
- (v) Behoefte aan 'n lening.
- (vi) Die moontlikheid om die lening betyds en ten volle terug te betaal.
- (vii) Hoe die geld aangewend gaan word.
- (viii) Die reputasie van die ondernemer om lenings betyds terug te betaal.
- (ix) Ondervinding van die eienaar.
- (x) Hoeveelheid eie kapitaal.
- (xi) Die verwagting om 'n redelike inkomste te verkry ten einde die lening af te los.
- (xii) Datum of metode waarop terugbetaling verwag kan word.
- (xiii) Organisasie van die onderneming (eenmansaak, vennootskap of maatskappy).

38. Geneem uit 'n kursus, "Your own business", aangebied deur die Instituut vir Bedryfsekonomiese ontleding, Stellenbosch, 1973.

- (xiv) Persoonlike besonderhede van die eienaar soos ouderdom, huweliksverband, ens.,
- (xv) Of daar ook van ander banke se dienste gebruik gemaak word.
- (xvi) Die berekening van die bedrag wat benodig word en of dit die minimum is wat nodig is.

Indien 'n balansstaat en/of 'n begroting beskikbaar is, sal dit die taak van die bankbestuurder aansienlik vergemaklik.

Apteke maak ook soms gebruik van 'n faktor, dit wil sê om sy gewone debiteure te verkoop aan 'n faktor, of om dit as sekuriteit aan te bied. Die faktor is gewoonlik 'n leweransier of 'n bank. Die rentekoers in so 'n geval stem gewoonlik met die rentekoers wat op 'n oortrokke bankrekening van toepassing is, ooreen.

'n Ander vorm van bankkrediet is huurkoopfinansiering.

Net soos met die huur van bates kan ook feitlik enige vaste bate deur huurkoopfinansiering verkry word. Met hierdie tipe van finansiering word 'n deposito van ongeveer 25 persent van die waarde van die bate onmiddellik betaal. Die res word gewoonlik in maandelikse paalement betaal. Alhoewel die bedrag wissel, is die effektiewe rentekoers ongeveer 18 persent of meer. Dit is dus 'n duur metode van finansiering. 'n Ander groot nadeel van hierdie metode is dat die kapitaalbehoefte nie verminder word nie, aangesien die volle bedrag van die bate gekapitaliseer word. Die uitstaande bedrag word aan die lastekant van die balansstaat getoon. Huurkoopfinansiering word nietemin deur apteke gedoen waar fondse moeilik bekombaar is. In die meeste gevalle waar huurkoopfinansiering in apteke gedoen word, word voertuie, kasregisters en kantoormasjiene op hierdie wyse aangekoop.

4.6 Metodes van oorname

Daar is basies twee metodes van oorname. Sommige of al die bates en laste van die onderneming kan oorgeneem word. Hierdie metode van oorname word in die geval van eenmansake, vennootskappe en maatskappye aangetref. Die ander vorm van oorname is waar aandele in 'n maatskappy oorgeneem word. Vir die doeleindes van hierdie studie word slegs private maatskappye bespreek. Daar word ook veronderstel dat daar 'n algehele verwisseling van eienaars is. Gedeeltelike oorname word dus nie bespreek nie.

4.6.1 Oorname van bates

Indien slegs die bates oorgeneem word, word klandisie-waarde by die totale waarde van die tasbare bates gevoeg om die koopprys te verkry. Soms word die debiteure, sekere voorraad en sommige van die vaste bates nie oorgeneem nie. Kontant word gewoonlik nooit oorgeneem nie. Hoe dit ookal sy, daar word slegs vir bates wat oorgeneem word, betaal.

Die koper en verkoper mag ook ooreenkom dat sommige van die laste, gewoonlik handelskrediteure, oorgeneem word. Om enige misverstand uit te skakel behoort daar 'n lys, wat die uitstaande balanse aan individuele krediteure aantoon, opgestel te word. Enige eis waarvan die koper ten tye van die kooptransaksie onbewus was, val dan buite die verantwoordelikheid van die koper. Die waarde van die laste wat oorgeneem word, word natuurlik van die totale waarde van die bates afgetrek voordat betaling gedoen word.

Dikwels word huurooreenkomste ten opsigte van sekere bates oorgeneem. Die vorige eienaar wil dan gewoonlik 'n sekere vergoeding vir die huurbetalings wat hy reeds gemaak het, hê. Aangesien so 'n bate nooit die eiendom van die huurder word nie, kan die bedrag deur die koper betaal, nie as 'n vaste bate getoon en waardevermindering daarop afgeskryf word nie. Hierdie bedrag moet by klandisiewaarde gevoeg word.

4.6.2

Oorname van eienaarsbelang

Met hierdie metode van oorname word veronderstel dat al die aandele in die maatskappy oorgeneem word. By so 'n algehele oorname word dan ook die hele eienaarsbelang oorgeneem. Die eienaarsbelang bestaan gewoonlik uit uitgereikte aandele, opgehoopte wins en lenings van direkteure.

Ook met hierdie metode van oorname is dit moontlik dat nie al die bates en/of laste oorgeneem word nie. Die bedrag wat vir die oorname van eienaarsbelang gestort moet word, word met die boekwaarde van die bates wat nie oorgeneem word nie, verminder en met die waarde van die laste wat nie oorgeneem word nie, vermeerder. Indien die werklike waarde van die bates hoër is as die boekwaardes daarvan, word die eienaarsbelang met hierdie verskil vergroot, of anders om.

Dit gebeur soms dat die netto eienaarsbelang negatief is, dit wil sê die onderneming is insolvent en die eienaar is 'n sekere bedrag aan die maatskappy verskuldig. In so 'n geval is dit nie raadsaam om die eienaarsbelang oor te neem nie. Vir die doeleindes van hierdie studie word insolvensie nie bespreek nie.

Albei bogenoemde metodes word in die aptekersbedryf

aangetref. Dikwels word daar ook op 'n koopprys ooreengekom sonder dat daar spesifiek gemeld word wat die koopprys presies behels. Later vind die nuwe apteker dan uit dat hy vir sekere laste, waarvan hy nie bewus was tydens die oorname vandie onderneming nie, verantwoordelik gehou word. Om enige misverstande uit die weg te ruim, moet die voornemende ondernemer baie seker maak van die metode van oorname en wat hy presies oorneem.

4.7 Rentabiliteit en risiko

Indien die ondernemer glo dat daar 'n moontlikheid bestaan, hoe gering ook al, dat die opbrengs kleiner as op 'n risikolose investering gaan wees, sal hy nie investeer nie, tensy hy 'n hoër opbrengs op die investering verwag indien dit 'n sukses is³⁹⁾.

Die risiko's wat dreig om 'n gedeelte of al die vrugte van die pogings tot sukses, te vernietig, kan hoofsaaklik onder die volgende hoofde geklassifiseer word⁴⁰⁾: fisiese risiko's, tegniese risiko's ekonomiese risiko's en politiese risiko's.

Volgens Bunn⁴¹⁾ is 'n redelike opbrengskoers vir 'n onderneming afhanklik van die risikofaktor - hoe hoër die risiko, hoe hoër behoort die opbrengskoers te wees. Die nuwe ondernemer behoort die risikofaktor te probeer bepaal. Dit is egter moeilik en soms onmoontlik. Die ondernemer behoort die winste van die onderneming so ver as moontlik in die toekoms te projekteer. Hy moet dan die normale risiko vir 'n apteek probeer bepaal en omstandighede wat die verkope en winsmoontlikhede van die onderneming onder beskouing beïnvloed, in ag neem.

39. Paish, F.W. Business finance. Londen, Isaac Pitman and Sons, 1968. p.11.

40. Ibid.

41. Bunn, op.cit., p.38.

Die ondernemer moet egter die minimum opbrengs op die belegging, wat hy gewillig is om te aanvaar, oorweeg. Om te kan bepaal wat sy opbrengs behoort te wees, kan hy hom deur die opbrengs vir die gemiddelde apteek laat lei. Die netto opbrengs op eienaarskapitaal vir die gemiddelde apteek is 21,38 persent, terwyl die opbrengs op totale bates 10,96 en die opbrengs op verkope 3,83 persent vir die gemiddelde apteek is⁴²⁾.

Aangesien die kwessie van rentabiliteit in hoofstuk 5 meer volledig bespreek word, kan vir die doeleindes van hierdie hoofstuk met die bostaande bespreking, volstaan word.

4.8 Samevatting

Finansiële faktore is van die belangrikste oorwegings by vestiging en oornome van apteke, aangesien dit van die allergrootste belang is dat die onderneming reeds van die begin af op 'n va te en gesonde wyse gefinansier word.

Voordat 'n apteek gevestig word of 'n bestaande onderneming oorgeneem word, moet die voor- en nadele aan elke metode verbonde, eers deeglik oorweeg word.

Die kapitaalbehoefte van die onderneming moet vasgestel word om die metode van finansiering te kan beplan. In die geval van 'n nuwe onderneming is dit nodig om die gelukbrekingspunt en die minimum hoeveelheid bates wat nodig is vir bedryfsvoering te bepaal. Vir 'n bestaande onderneming moet die winsmoontlikhede eers ondersoek word ten einde vas te stel of die koop van so 'n onderneming 'n winsgewende proposisie is. Die waarde van die taskbare bates sowel as die waarde van die klandisiewaarde moet

42. Buro vir Finansiële Analise, op.cit., p.50.

dan vasgestel word.

Nadat die kapitaalbehoefte bepaal is, en metodes om die bedrag wat vir finansiering benodig word oorweeg is, kan op die wyse van finansiering besluit word. Eerstens moet die ondernemer uit sy eie persoonlike fondse geld verkry voordat buite instansies vir die orige fondse genader word. Die belangrikste vorms van vreemde kapitaal in 'n apteek is bankkrediet en handelskrediteure.

In die geval van 'n maatskappy moet die ondernemer ook besluit of hy die bates van die onderneming gaan oorneem en of hy slegs die eienaarsbelang gaan oorneem. Daarby het hy ook nog 'n keuse of hy al die bates gaan oorneem of nie en of hy sommige van die laste gaan oorneem of nie.

Ten slotte moet die ondernemer ook nog poog om die risiko te bepaal en vasstel of die opbrengs op sy investering voldoende is vir die risiko daaraan verbonde.

..
FINANSIELE BESTUUR

5.1 Inleiding

Uit ondervinding en uit gesprekke met kleinhandelsaptekers waarmee konsultante by die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings dikwels in aanraking kom, blyk dit dikwels dat daar onsekerheid en selfs verwarring oor die term en die begrip "finansiële bestuur" bestaan. Somtyds word gevoel dat aptekers die mening toegedaan is dat finansiële bestuur slegs op groot ondernemings en ingewikkelde handelskonglomerasies, ver bokant die vlak van die gewone kleinhandelsapteek, van toepassing is.

Feit is egter dat alhoewel die gewone kleinhandelapteek nie oor die dienste van 'n gespesialiseerde finansiële bestuurder beskik nie, doeltreffende finansiële bestuur 'n noodsaaklikheid vir sukses is. Winsgewende kleinhandel is feitlik altyd 'n kombinasie van feite en syfers wat met oorleg, tesame met kennis en ondervinding, toegepas moet word¹⁾. Anders gestel:

Feite + syfers + kennis + ondervinding = sukses.

Finansiële bestuur begin alreeds by die oorweging of 'n saak opgerig moet word al dan nie. Hierdie hoofstuk dien as aansluiting by die vorige hoofstuk en die finansiële bestuurstake word verder omskryf en toegelig.

Vooraf word die begrip "finansiële bestuur" eers omskryf en daarna word solvabiliteit, likiditeit en rentabiliteit uit die oogpunt van finansiële bestuur benader. Ten slotte word gekyk hoe groei van 'n onderneming die finansiële posisie beïnvloed.

1. Halsey, B. From facts to fortunes. Nedo "Talking Shop" series, Londen, 1970. p.79.

5.2 Die konsep van finansiële bestuur

Finansiële bestuur omvat vooruitskatting, beplanning, organisasie koördinasie en kontrole van alle aktiwiteite wat op die verkryging en aanwending van finansiële bronne van 'n onderneming betrekking het om die finansiële doelwitte te bereik²⁾.

Die moderne benadering ten opsigte van die finansiële funksie is in 'n baie hoër mate op die finansiële beplanning en kontrole, waardeur dit moontlik gemaak word om die finansiële besluite vooraf te analiseer en die resultaat op te volg, gerig³⁾.

Finansiële bestuur in die sin van finansiële beplanning en kontrole kan beskou word as daardie onderdeel van algemene bestuur wat 'n doelmatige beleid formuleer om 'n optimale aantrekking en aanwending van kapitaal te bewerkstellig⁴⁾.

Finansiële besluitvorming is gerig op die hoeveelheid bates en vorms waarin dit gehou moet word om die rentabiliteit te verbeter of te handhaaf, terwyl die likiditeit wat vir reëlmatige voortgang van die onderneming nodig is, gehandhaaf word⁵⁾.

Vir die uitvoering van die finansiële bestuurstaak moet vir die volgende sorg gedra word⁶⁾:

- (i) Die prosedures waardeur verskillende planne in terme van geld uitgedruk word, sodat dit onderling met mekaar vergelyk word.

2. Chambers, R.J. Financial Management. Australia, The Law Book Co. of Australasia, 1947. p.20.

3. Rädcl, F.E. en Reynders, H.J.J. (red) Inleiding tot die bedryfseksonomie. Pretoria, Van Schaik, 1967. p. 356.

4. Ibid., p.357.

5. Ibid., p.360.

6. Ibid. p.360-361.

- (ii) Die opstel van finansiële kriteria om verskillende planne te evalueer en met mekaar te vergelyk.
- (iii) Vooruitskatting van die toekomstige struktuur van kapitaalaanwending en kapitaalaantrekking op grond van goedgekeurde planne.
- (iv) Omskrywing van die kapitaalaanwendings en kapitaalantrekkings in terme van geld deur middel van 'n volledige sisteem van begrotings. Die begrotings omvat 'n vooruitgeskatte balansstaat, die verwagte likiditeitsverloop en die resultaat wat bereik sal word.
- (v) Finansiering van die kapitaalbehoefte uit verskillende bronne soos waardevermindering en nie-uitgekeerde winste, asook eie en vreemde kapitaal wat nog aangetrek moet word.
- (vi) Analise van afwykings tussen beplande en werklike syfers. Hierdie afwykings moet ook geïnterpreteer word.

Vir die uitvoering van die finansiële bestuurstaak is dit dus nodig om stelselmatig te beplan deur middel van begrotings en die werklike verloop van sake aan die hand van finansiële kriteria te kontroleer.

Om sukses te behaal is dit belangrik om vaardigheid in finansiële bestuur te kweek. Soos sy finansiële vaardigheid toeneem, is dit ook nodig dat die ondernemer die nodige tyd aan finansiële beplanning en kontrole van die onderneming sal spandeer. In 'n klein onderneming is inligting waarskynlik net so nodig as in 'n groter onderneming, maar neem gewoonlik minder tyd in beslag om te versamel.

Finansiële vaardigheid sluit onder andere 'n goeie begrip van die balansstaat, wins- en verliesrekening, kontant-vloeiprojeksies, gelykbrekingspuntanalise en bron- en-aanwending-van-fondsestaat in.

Daar kan nie van die eienaar of bestuurder van die gemiddelde onafhanklike kleinhandelapteek in Suid-Afrika verwag word om 'n deskundige op die gespesialiseerde gebied van finansiële bestuur te wees nie en hy kan dit ook nie bekostig om iemand wat hierin gekwalifiseerd is, voltyds in diens te neem nie. Gevolglik word die finansiële bestuur van die onafhanklike kleinhandelapteek dikwels verwaarloos en in sommige gevalle is dit selfs geheel en al afwesig⁷⁾. Hierdie toestand van sake het gewoonlik tot gevolg dat die wins van die onderneming nie na wense is nie. Gebrekkige finansiële bestuur kan byvoorbeeld die oorsaak wees van onbevredigende debiteure- en voorraadbeheer, wat die twee poste is wat hoofsaaklik vir oorinvestering in die kleinhandel verantwoordelik is, met die gevolglike resultaat van 'n lae opbrengs op geïnvesteerde kapitaal.

Onvoldoende finansiële beheer kan aanleiding gee tot lae bruto winspersentasies en onrealistiese hoë uitgawes wat in lae netto winsmarges op verkope uitloop. Swak finansiële beplanning kan tot ernstige likiditeitsprobleme lei, wat die apteker duur te staan kan kom veral in tye van streng owerheidskredietbeheermaatreëls. In die meeste apteke word die probleem hanteer wanneer dit ontstaan en is daar nie sprake van enige finansiële beplanning nie.

5.3 Solvabiliteit

Soos reeds aangedui is handhawing van die solvabiliteit 'n belangrike funksie van finansiële bestuur.

7. Buro vir Finansiële Analise, op.cit., p.13.

5.3.1 Definisie

Die begrip solvabiliteit kan gedefinieer word as die vermoë van 'n onderneming om al sy vreemde kapitaal (met insluiting van vreemde kapitaal wat op die langtermyn aangetrek is) te kan aflos. Die vreemde kapitaal moet selfs by die staking van die onderneming se aktiwiteite afgelos kan word⁸⁾. Vir 'n onderneming in handel, kan die solvabiliteit eenvoudig gedefinieer word as die mate waarin vreemde kapitaal deur bates gedek is.

Namate die kanse dat 'n onderneming verliese gaan ly toeneem, sal vreemde kapitaalverskaffers vereis dat die mate waarin die bate die vreemde kapitaal oorskry, groter moet wees om as sekuriteit vir die aflossing van die hoofsom te dien. Eie kapitaal vervul dus 'n waarborgs- of sekerheidsfunksie, want hoe meer eie kapitaal die onderreëning het, hoe groter is sy sekuriteit en gevolglik ook sy leenvermoë. 'n Gesonde verhouding tussen eie en vreemde kapitaal moet egter gehandhaaf word.

5.3.2 Eie kapitaal en vreemde kapitaal

Eie kapitaal is daardie gedeelte van die totale kapitaal wat deur die wetlike eienaars verskaf is en dus aan hulle verskuldig is. Vreemde kapitaal is daardie gedeelte van die beskikkingsmag van 'n onderneming wat uit vreemde bronne aangetrek is⁹⁾. Vreemde kapitaal word altyd in die vorm van krediet verkry en lei tot 'n juridiese skuldverhouding. In teenstelling daarmee

8. Rädcl & Reynders, op.cit., p.226.

9. Ibid., p.212-213.

lei eie kapitaal slegs tot 'n fiktiewe skuldverhouding.

Aangesien die onafhanklike aptekersonderneming gewoonlik 'n eenmansaak, vennootskap of privaatmaatskappy is, en die eienaars gewoonlik slegs uit een of twee persone bestaan wat in die meeste gevalle ook hulle privaat besittings as sekuriteit verskaf, kan direkteurslenings in 'n privaatmaatskappy vir alle praktiese doeleindes as eie kapitaal beskou word. Die orige eie kapitaal in 'n apteek bestaan gewoonlik uit gewone aandele en onverdeelde winste in die geval van 'n maatskappy en uit die kapitaalrekenings van die eienaars in die geval van 'n eenmansaak of vennootskap. Vreemde kapitaal bestaan weer gewoonlik uit langtermynverpligtinge en vlottende laste.

5.3.3 Nadele van onvoldoende kapitaal

Hoeveel vreemde kapitaal die onderneming uit solvabiliteits-oogpunt sal kan aantrek, hang af van sy finansiële soliditeit, dit wil sê, sy winsvermoë en daarmee die mate van waarskynlikheid dat sy totale kapitaal ongeskonde sal bly. Onvoldoende kapitaal rem besigheidsvoering in baie verskillende rigtings, byvoorbeeld salarisse is te min om die beste mense te trek; grootskaalse aankope kan nie gedoen word nie en sodoende kan lae pryse nie afgedwing word nie; volledige lyne kan nie aangehou word nie; kontantkortings kan nie verkry word nie; geskikte ruimte kan nie bekostig word nie; en advertensies is min en ondoeltreffend¹⁰⁾. Die netto resultaat hiervan is agteruitgang van die onderneming - gedeeltelik of volledig. Onvoldoende kapitaal is 'n algemene verskynsel in apteke.

10. Conyngton, H.R. Financing an enterprise. New York, The Ronald Press Company, 1923. p.62.

5.3.4 Oorbedryf

Onvoldoende kapitaal rem besigheidsvoering, maar groot versigtigheid moet aan die dag gelê word waar addisionele kapitaal benodig word. Indien te veel vreemde kapitaal in verhouding tot eie kapitaal aangetrek word, ontstaan die gevaar van oorbedryf ("overtrading").

Volgens Rose¹¹⁾ vind oorbedryf plaas wanneer 'n onderneming sonder voldoende steun van likiede kapitaal uitbrei. Hierdie toestand word veroorsaak deurdat daar te min eie kapitaal is en daar gevolglik baie van vreemde kapitaal gebruik gemaak moet word. Apteke word dikwels deur die geleenthede wat deur die mark gebied word, en die winste wat ongetwyfeld gerealiseer word, verblind. Wat nie besef word nie, is dat uitgawes betaal moet word voordat kontantopbrengste vir die uitbreidingsperiode verkry word. Salarisse, lone en ander onvermybare uitgawes moet gereeld betaal word. Kontant wat inkom word hiervoor gebruik. Slegs kontant wat oorbly, na al hierdie noodsaaklike betalings, word gebruik om krediteurerekeninge te vereffen. Dit lei tot 'n groter gedeelte ontevrede krediteure. Na 'n aantal maande ontstaan klagtes. Indien die limiet van die bankrekening alreeds bereik is, sal die apteker dit moeilik vind om krediteure sowel as lone en salarisse te betaal.

Om debiteure te druk vir vroeë betalings is dikwels die enigste uitweg. Spesiale kortings word soms as teenprestasie gelewer. Dit het natuurlik 'n nadelige uitwerking op winste. 'n Periode van stremming, bekommernisse en ongemak volg nou. Daar word selfs gevrees dat salaristjeks gedishonoreer sal word en dat die personeel gevolglik opstandig sal word.

11. Vir meer besonderhede aangaande oorbedryf raadpleeg Rose, T.G. The internal finance of industrial undertakings. Londen, Isaac Pitman & Sons, 1959. p.178-179.

Nuwe voorrade kan ook slegs verkry word deur kontant-aankope.

Indien sake so ver gevorder het, is likwidasie gewoonlik onvermydelik.

Die solvabiliteit van die onderneming kan egter verseker en/of verbeter word deur behoorlik beplanning deur middel van begrotings¹²⁾. Met behulp van begrotings kan vasgestel word of die teruggeploegde winste groot genoeg sal wees om die verwagte groei op 'n gesonde grondslag te finansier. Maatreëls kan dan ook getref word om voldoende krediet te bekom.

5.3.5

Vermindering van die kapitaalbehoefte

Die kapitaalbehoefte van 'n apteek kan weliswaar verminder word waardeur ook die solvabiliteit van die onderneming tydelik of permanent verbeter word. Volgens Hunt, Williams en Donaldson¹³⁾ is daar vier wyses waarop kapitaalvermindering kan plaasvind:

- (i) 'n Werklike vermindering in die kapitaal wat in die onderneming benodig word. Dit kan geïllustreer word deur die aankoop van bates teen verminderde pryse of die verkoop van goedere vir kontant in plaas van op krediet.
- (ii) 'n Vermindering van kapitaalinvestering, maar waar die werklike kapitaalinvestering slegs uitgestel word; byvoorbeeld deur die aankoop van tweedehandse toebehore wat drastiese onderhoud of vervanging in die nabye toekoms inhou.

12. Kyk hoofstuk 6 vir 'n volledige bespreking van begrotings.

13. Hunt, P., Williams, C.M. & Donaldson, G. Basic business finance: text and cases. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1961. p.536.

- (iii) Die vervanging van een finansiële probleem vir 'n ander - in wese die vervanging van 'n groot aanvanklike investering van kapitaal, vir 'n reeks kleiner betalings oor 'n tydperk. Dit kan geskied deur bates te huur in plaas daarvan om dit te koop of deur die substitusie van die arbeid vir masjinerie.
- (iv) 'n Vermindering in die aanvanklike kapitaal benodig in ruil vir 'n verlies aan doeltreffendheid en winsgewendheid. Dit kan gesien word by die aankope van klein hoeveelhede voorraad in plaas van groot hoeveelhede waarop handelskortings verkry word. In 'n apteek is dit egter gewoonlik raadsaam om in klein maat te koop, behalwe as die apteker oortuig is dat die goedere binne 'n redelike tyd verkoop word. Indien 'n groot hoeveelheid van 'n sekere medisyne byvoorbeeld aangekoop word en hierdie medisyne word later (soos in baie gevalle) deur beter medisyne vervang, kan so 'n apteek groot skade ly.

Indien die kapitaalbehoefte verminder, sal minder vreemde kapitaal benodig word. Met dieselfde eie kapitaal as voorheen kan 'n beter verhouding tussen eie kapitaal en vreemde kapitaal verkry word.

Die besluit op 'n plan van aksie, wat daartoe lei dat uitgawes uitgestel word, of om die vorm van die uitgawe van een groot betaling na 'n reeks kleiner betalings te verminder, kom primêr neer op die koop van tyd. Die onmiddellike finansiële verligting word gekoop teen 'n koste van laer toekomstige winste - winste wat van die uiterste belang vir uitbreiding is. So 'n stap kan op 'n versigtige projeksie van die toekomstige finansiële posisie van die onderneming gebaseer wees of dit kan ook 'n valse optimisme wees dat dinge wel reg sal uitwerk. Indien toekomstige winste voldoende is om deur

midde! van nie-uitgekeerde winste eie kapitaal sodanig te vergroot dat 'n beter verhouding tussen eie kapitaal en vreemde kapitaal verkry word, is 'n beleid van uitstelling van uitgawes geregverdig.

5.3.6

Maatstawwe vir solvabiliteit¹⁴⁾

Daar is sekere maatstawwe waarvolgens die solvabiliteit gemeet en beoordeel kan word. Die belangrikste hiervan is die volgende:

- (i) Totale skulde tot waarde van totale bate
- (ii) Korttermynkrediet tot eie kapitaal.

Indien die totale skuld van die onderneming meer as 50 persent van die totale bates uitmaak, ontstaan die vraag aan wie die onderneming nou eintlik behoort. Indien korttermynkrediet die eie kapitaal oorskry, hou dit gevaar vir die solvabiliteit, sowel as die likiditeit van die onderneming in. Met vinnige uitbreiding of strenger kredietbeheermaatreëls kan druk op die onderneming uitgeoefen word om sy skulde op die vervaldag te vereffen. Al is die onderneming ook redelik winsgewend, kan dit nogtans tot 'n oorname deur die groothandelaar of selfs likwidasië lei. Tydens konsultasies is reeds 'n aantal apteke gevind wat ten spyte van 'n redelike wins wat gerealiseer is, gelikwideer is omdat daar te min eie kapitaal in die onderneming was. As gevolg van te min eie kapitaal kon skulde nie betyds vereffen word nie. In al die gevalle is gevind dat die eienaars te veel kapitaal uit die besigheid onttrek het. In sommige gevalle is so baie kapitaal onttrek dat 'n negatiewe eienaarsbelang getoon is.

14. Vir 'n meer volledige beskouing van solvabiliteitsyfers, raadpleeg Reynders, op.cit., p.136-138.

Dit kan dus gesien word dat solvabiliteit vir die onderneming nie net belangrik is nie, maar ook lewensnoodsaaklik. Afgesien daarvan dat dit die kontinuïteit van die onderneming waarborg, is solvabiliteit noodsaaklik as die eienaars die beheer oor die onderneming wil behou.

5.4 Likiditeit

Handhawing van die likiditeit van 'n onderneming is nog 'n belangrike funksie van finansiële bestuur. Dit is belangrik om te weet wat die betekenis van likiditeit is, hoe dit gemeet kan word, en hoe likiditeitsprobleme opgelos kan word.

5.4.1 Betekenis van likiditeit

Daar word gepraat van die likiditeit van 'n bate en die likiditeit van 'n onderneming. Hoe groter die moontlikheid om 'n bate vinnig in kontant te omskep, hoe groter is die likiditeit daarvan. Kontant in die onderneming is dus volkome likied.

Word na die onderneming as geheel gekyk, kan die ondernemingslikiditeit gedefinieer word as die vermoë om reëlmatig en tydig die nodig betalings en aflossings te kan verrig¹⁵⁾. Die ondernemingslikiditeit skep dus 'n behoefte aan likiede bate vir die betaling van aankope van produksiemiddele en die aflossing van tydelik ter beskikking gestelde beskikkingsmag.

Daar is drie motiewe vir die hou van likiede middele naamlik:

15. Rädcl & Reynders, op.cit., p.224.

- (i) Die transaksie-motief.
- (ii) Die voorsorg-motief.
- (iii) Die spekulasiemotief.

Voldoende likiede middele gee aan die ondernemer groter vryheid van handeling, laer koste en 'n beeld van soliditeit aan die buitewêreld. Illikiditeit het die teenoorgestelde uitwerking en kan selfs tot likwidasie lei. Kortom, die rentabiliteit kan benadeel word. Oorlikiditeit benadeel eweneens die rentabiliteit.

Die uiteindelijke bron vir die rentebetalinge en kapitaalaflossing is die wins en 'n lae winsgewendheid benadeel die kredietwaardigheid van die onderneming, sodat fondse moeilik bekombaar is. Handhawing van die likiditeit is dus in 'n groot mate van die rentabiliteit van die onderneming afhanklik¹⁶⁾.

Volgens Wytzes¹⁷⁾ kan die onderneming probleme ondervind om voortdurend betyds die nodige betalinge te doen indien een of meer van die volgende plaasvind:

- (i) Verliese die vlottende bates verminder.
- (ii) Oormatige winsuitkering.
- (iii) 'n Verhoging van 'n vlottende bate ander dan kontant.
- (iv) 'n Verlaging van vlottende laste, byvoorbeeld as gevolg van 'n beleid van krediteure om kredietverlening in te perk.
- (v) Aflossing van 'n redelike bedrag skuld of die aankoop van vaste bates.

16. Scholten, T.M. De Liquiditeit van die onderneming. Leiden H.E. Stenfert Kroese N.V., 1962 p.25-26.

17. Wytzes, H.C. Ondernemingsfinanciering. Haarlem, de Erven F. Bohn N.V., 1971.p. 334.

(vi) Vinnige uitbreiding van die onderneming as geheel.

Al die moontlikhede wat hierbo genoem is, is al tydens verskeie konsultasies, in apteke aangetref.

5.4.2 Meting van die likiditeit

Die probleem by die beoordeling van likiditeit op die korttermyn is om so noukeurig moontlik te bepaal, wat die toekomstige kontantopwekkingsvermoë van die onderneming is vergeleke met die eise teen kontant in die afsienbare toekoms. Daarom moet die ondernemer hoofsaaklik steun op die kontantbegroting en die analise van die kapitaalbeweging, aangevul met insigte verkry uit bepaalde verhoudingsgetalle.

5.4.2.1 Verhoudingsanalise¹⁸⁾

Die belangrikste verhoudings wat gewoonlik gebruik word om die likiditeit te meet is die eerste likiditeitsyfer ("current ratio") en die tweede likiditeitsyfer of vuurproef ("acid test ratio"). Hierdie verhoudings, alhoewel algemeen, is ook op 'n apteek van toepassing.

$$\text{Eerste likiditeitsyfer} = \frac{\text{Vlottende bates}}{\text{Vlottende skulde}}$$

Die algemene ervaringsreël is dat hierdie verhouding minstens 2:1 moet wees. Hierdie verhoudingsgetal kan egter net nuttig gebruik word as dit met verdere analise gepaard gaan. Faktore wat hierby in ag geneem moet word, is onder meer die gehalte van die vlottende bates, seisoensinvloede en die persentasiesamestelling van die poste.

$$\text{Tweede likiditeitsyfer} = \frac{\text{Likiede bates}}{\text{Vlottende skulde}}$$

18. Reynders, op.cit., hoofstuk 4.

Volgens die algemene ervaringsreël moet die verhouding minstens 1:1 wees. By hierdie verhoudingsgetal word voorrade van die vlottende bates uitgesluit sodat net die sogenaamde "quick assets" oorbly. Voorrade word van hierdie strenger toets uitgesluit omdat dit aan prysskommeling onderhewig is en dikwels ook nie so maklik in kontant om te sit is nie.

Ander verhoudingsgetalle wat bereken word om die likiditeit van nader te beskou is onder andere:

- (i) Die kontantverhouding.
- (ii) Omloopsnelheid van kontant.
- (iii) Omsetsnelheid van debiteure.
- (iv) Verskillende verhoudings om die kredietverleningsbeleid te toets.
- (v) Invorderingstermyn van debiteure.
- (vi) Omloopsnelheid van die voorraad.
- (vii) Omsetsnelheid van vlottende kapitaal.
- (viii) Betalingstermyn van handelskrediteure.

.4.2.2 Die kontantbegroting

Gewoonlik word die kontantbegroting vir 'n jaar vooruit opgestel om die kontantposisie aan die einde van elke maand aan te toon. So word ook duidelik die invloed van die seisoen op die kapitaalbehoefte gevoel en word die insig in die wisselende kapitaalbehoefte verskerp.

Die kontantbegroting toon aan die ondernemer¹⁹⁾:

- (i) Die tempo, tydstip en hoeveelheid ontvangste uit die normale bedryfsvoering.
- (ii) Inkomste uit nie-bedryfshandelinge.
- (iii) Die tempo, tydstip en hoeveelheid kontant wat afvloeï in die vorm van uitgawes vir normale bedryfsvoering.

19. Wytzes, op.cit., p. 348.

- (iv) Betalings vir nie-bedryfshandelinge.
- (v) Die kontantoorskotte en -tekorte; die tyd-
stippe waarop dit sal ontstaan en vir hoe
lank dit sal duur.

Die kontantbegroting het verskeie funksies wat as volg
saamgevat kan word²⁰⁾:

- (i) Dit dien as aanduiding of die onderneming kon-
tanttekorte gaan ondervind.
- (ii) Dit help in die beplanning van oortrokke fasili-
teite, om sodoende rente tot 'n minimum te beperk.
- (iii) Lenings word makliker bekom indien 'n kontantbe-
groting voorgelê kan word.
- (iv) Beplanning van kapitaaluitgawes word deur die
gebruik van 'n kontantbegroting vergemaklik.
- (v) Dit vergemaklik ook die keuse van 'n dividend-
beleid asook die tyd van betaling.
- (vi) Dit dui surplusse aan wat vir korttermynbeleggings
of kontantbetaling van krediteure om die voordeel
van kontantkortings te kan benut, gebruik kan word.

Hierbenewens het die ondernemer in die kontantbegroting 'n
hoogs bruikbare beheermiddel om tydig toe te sien dat die
werklikheid volgens plan verloop. Die primêre doel van die
kontantbegroting is dan om die insig in die likiditeit oor 'n
gegewe termyn te verskerp en die ondernemer in staat te stel
om dit nog betyds te beveilig. Daarmee word ook die rentabili-

20. Wood, E.G. Bigger profits for the smaller firm.
Londen, Business Books, 1972. p.143.

teit en solvabiliteit gedien.

Dit kan miskien gemeld word dat daar nog geen apteek tydens konsultasies raakgeloop is waar 'n formele kontantbegroting gedoen word nie.

5.4.2.3 Bron- en-aanwending-van-fondsestaat²¹⁾

Volgens Reynders²²⁾ weerspieël die wins- en verliesrekening wel sekere aspekte van die veranderinge oor tyd. Die bedrywighede van die onderneming veroorsaak 'n verandering in die suiwer vermoë, dit wil sê eienaarsbelang, van die onderneming en word in die winssyfer saamgevat. Hierdie verandering is van groot belang aangesien 'n insig in die veranderinge in die kapitaal- en batestruktuur van die onderneming verkry word. Ook die verandering in die rentabiliteit, likiditeit en solvabiliteit kan waargeneem word. 'n Enkele balansstaat kan egter nie die veranderinge oor tyd meet nie. Meerdere balansstate moet dus gebruik word om die vloei van middele te meet. Ten einde die beweging van kapitaal te bepaal, word die veranderinge in die samestelling van bates en laste tussen twee balansstaatdatums verkry. Dit word deur gegewens uit die wins- en verliesrekening en ander bronne aangevul. Die staat wat hierdie veranderinge aantoon, word 'n bewegingsbalans of bron-en-aanwending-van-fondsestaat genoem.

Alhoewel 'n onderneming 'n redelike wins kan realiseer is dit moontlik dat die likiditeitsposisie kan verswak. Aptekers wil ook gewoonlik weet wat van die wins geword het. 'n Groot wins word soms in die boeke getoon maar daar is geen kontant in die bank nie. Die oorsake hiervan kan deur die opstelling van so 'n bewegingsbalans bepaal word.

21. Vergelyk met hoofstuk 6.

22. Reynders, op.cit., p.82.

Volgens die nuwe Maatskappywet moet so 'n staat vir alle maatskappye opgestel word. Dit sal egter ook vir eenmansake en vennootskappe insiggewend wees om 'n bron-en-aanwending-van-fondsestaat op te stel.

5.5 Oplossing van likiditeitsprobleme

5.5.1 Likiditeit en balansverhoudings

Die likiditeit van die onderneming sal vanselfsprekend verbeter indien daar relatief meer bates met 'n vlottende karakter is en meer laste met 'n langdurige of selfs permanente karakter.

Netto vlottende kapitaal is die verskil tussen die vlottende bates en vlottende laste. Indien die balanstotaal onveranderd bly sal die netto vlottende kapitaal toeneem indien:

- (i) vlottende bates toeneem met gelyktydige afname van vaste bates;
- (ii) vlottende skulde afneem en langtermyn skulde toeneem.

Die teenoorgestelde werking van punte (i) en (ii) sal veroorsaak dat netto vlottende kapitaal afneem en daarmee saam ook die likiditeit.

Indien langtermynlaste sowel as vaste bates met dieselfde bedrag vergroot, is daar geen uitwerking op vlottende kapitaal nie. Indien 'n gedeelte van die addisionele kapitaal aangewend word vir vlottende bates, sal die netto bedryfskapitaal vergroot. Aflossing van langtermynskuld uit kontant sal die netto bedryfskapitaal laat afneem. Indien vaste bates deur 'n vermeerdering in vlottende laste gefinansier word, sal die netto bedryfskapitaal afneem.

5.5.2 Likiditeitsbeleid en finansieringsbeleid

5.5.2.1 Die likiditeitsprobleem

Die negatiewe definisie van die likiditeitsprobleem kan gestel word as groter uitbetaling as ontvangste gedurende 'n sekere periode. Die positiewe definisie is weer wanneer daar 'n oorskot van ontvangste oor uitbetalings is²³⁾.

Die negatiewe likiditeitsprobleem kan opgelos word deur 'n vermindering van uitbetalings of 'n vergroting van ontvangste voor die periode waarin die tekort verwag word. Die uitbetalings kan verminder word deur 'n verskuiwing van die uitbetalings na 'n ander periode of om weg te doen met sekere voorgenome uitbetalings. Sommige aptekers hou byvoorbeeld betaling van sekere krediteurerekeninge vir 'n tyd lank terug totdat voldoende kontantfondse weer beskikbaar is. In ander gevalle word die aankoop van meublement weer uitgestel of daar word besluit om dit self te vervaardig. Die ontvangste kan vergroot word deur 'n verskuiwing van die ontvangste van een periode na 'n ander of deur addisionele inkomste te bewerkstellig.

Indien die likiditeitsprobleem 'n meer permanente karakter aanneem, moet langtermynfondse aangetrek word deur uitgifte van aandele of langtermynlenings.

Die oplossing van die likiditeitsprobleem moet ook aan bepaalde eise voldoen naamlik:

23. Wytzes, op.cit., p. 335.

- (i) Die oplossing moet in ooreenstemming met die aard van die probleem wees. Langtermyn probleme kan byvoorbeeld nie deur korttermyn-maatreëls permanent opgelos word nie.
- (ii) Finansieringslaste moet nie te hoog wees nie.
- (iii) Die oplossing moet nie 'n nadelige uitwerking op die bedryfsvoering van die volgende periode hê nie.

5.5.2.2

Finansiering van die duursame en wisselende kapitaal-behoefte

Ons kan nou kortliks nagaan hoe die duursame en wisselende kapitaalbehoefte uit likiditeitsoogpunt gefinansier kan word²⁴ .

5.5.2.2.1

Die duursame kapitaalbehoefte

- (i) Bates waarin die kapitaal nie omloop nie (persele), die sogenaamde "ewigdurende" produksiemiddele, moet met eie kapitaal of langtermynlenings gefinansier word.
- (ii) Bates waarin die kapitaal broksgewyse omloop (meubels en toerusting en voertuie), kan met lenings ewe goed as met aandele gefinansier word, solank die aflossingstermyne net langer is as die termyne waarbinne die reproduksiesomme vrykom.

24. Reynders, op.cit., p.318-322.

5.5.2.2.2

Die wisselende kapitaalbehoefte

Kort- sowel as langkapitaal kan gebruik word. In apteke word meestal van kortkapitaal gebruik gemaak; veral leweransiers- en bankkrediet. Daar moet net in ag geneem word dat die vlottende bates minstens twee keer so groot as vlottende laste moet wees vir 'n gesonde likiditeitsbeleid. 'n Groot gedeelte van die wisselende kapitaalbehoefte word dus gewoonlik met eie kapitaal gefinansier aangesien langtermynlenings nie so geredelik in 'n apteek bekombaar is nie.

Die bankkrediet is meermale goedkoper as die leweransierskrediet, maar omdat die leweransiers in die reël nie so gou as die bank op die onderneming sal toeslaan wanneer hy in die moeilikheid raak nie, is die gebruik van leweransierskrediet uit likiditeitsoogpunt gerade. Daar is byvoorbeeld tydens konsultasies, apteke gevind waar daar meer aan leweransiers geskuld word as die waarde van die tasbare bates. Na regte is so 'n onderneming insolvent, nogtans geniet dit die ondersteuning van die leweransiers.

5.5.2.3

Opstelling van die finansieringsbeleid

Met die opstel van die finansieringsbeleid moet die volgende in ag geneem word:

- (i) Daar moet altyd aan die eise van solvabiliteit voldoen word. Vir gesonde finansiering moet daar altyd 'n bepaalde verhouding tussen eie en vreemde kapitaal gehandhaaf word.

- (ii) Die weg na die deelmark vir aandele moet oopgehou word. Daarvoor is dit nodig dat die rentabiliteit van die onderneming steeds op 'n sekere vlak gehou word en dat die dividendbeleid aan die standarde van die aandeelhouders voldoen.
- (iii) Die "current ratio" moet sodoende wees dat die vlottende bates, die vlottende laste voldoende oorskry.

5.5.3 Bestuur van 'n onderneming se vlottende kapitaal

5.5.3.1 Omskrywing van vlottende kapitaal

Die derde metode van oplossing van die likiditeitsprobleme is deur doeltreffende bestuur van 'n onderneming se vlottende kapitaal. Volgens Clarkson en Elliot ²⁵⁾ is vlottende kapitaal daardie gedeelte van 'n onderneming se totale kapitaal wat by korttermynwerkzaamhede betrek is. Hulle sê dit is gebruikelik om vlottende kapitaal in twee kategorieë te verdeel naamlik bruto en netto. Bruto vlottende kapitaal is die som van alle vlottende bates, terwyl netto vlottende kapitaal die verskil tussen vlottende bates en vlottende laste is. Netto vlottende kapitaal verteenwoordig die volume vlottende bates wat deur langtermynbronne gefinansier word. Aangesien vlottende bates en -laste 'n redelik vinnige omset het, is die netto balans van vlottende bates daardie gedeelte wat permanent deur die onderneming besit word. Krediteure stel besonder belang in die vlottende kapitaalposisie aangesien hulle dit as die enigste bron van fondse vir die terugbetaling van hulle lenings beskou.

Daar is basies slegs een werklike interne bron van vlottende kapitaal naamlik verdienste ²⁶⁾.

25. Clarkson, G.P.E. & Elliot B.J. Managing money & finance. Londen, Gower Press, 1969. p.89.

26. Husband, W.H. & Dockeray, J.C. Modern corporation finance. Homewood, Illinois, Richard D. Irvin, 1955.p.534.

Dit word deur die finansiële beleid wat vir die terughouding van winste voorsiening maak, beïnvloed. Fondse word ook deur nie-kontant uitgawes verkry.

Vlottende kapitaal is 'n belangrike deel van die totale kapitaal van 'n onderneming en ook belangrik vir die handhawing van 'n gesonde likiditeitsbeleid. Dit is dus noodsaaklik dat dit reg bestuur word.

Die belangrikste komponente van vlottende kapitaal naamlik kontant, debiteure en voorraad word nou kortliks bespreek.

5.5.3.2 Kontant

Die grootste eienskap van kontant is die intrinsieke likiditeit daarvan. Dit veroorsaak dat kontant makliker beheerbaar is as enige ander bate. Dit is egter ook die mees onproduktiewe bate. Oortollige kontant behoort dus elders aangewend te word waar dit meer produktief is.

Daar is 'n geleentheidskoste verbonde aan die hou van kontant in plaas daarvan om dit produktief aan te wend. Te min kontant veroorsaak weer 'n koste verbonde aan die verlies aan likiditeit. Koördinasie van kontantinvloei en -uitvloei sal 'n minimum kontantsaldo tot gevolg kan hê. Deur deeglike beplanning kan lank voor die tyd vasgestel word of daar 'n tydelike oorskot of tekort aan kontant sal wees, sodat die nodige reëlins betyds getref kan word. Beplanning van die kontantsaldo deur middel van prognose en 'n kontantbegroting, word in hoofstuk 6 bespreek.

Invloei van kontant kan bespoedig word deur kliënte aan te moedig om hulle skuld spoediger te laat vereffen. Goeie kredietkontrole is hier noodsaaklik. Die invloei van kontant kan ook bespoedig word deur 'n verkorting van die tydskuur tussen aankope en die uitstuur van die rekening.

Indien kontantverkope aangemoedig word sal daar ook 'n vinnige invloed van kontant wees.

Die uitvloei van kontant kan ook gereguleer word. Indien die onderneming kort van kontant is kan betaling aan krediteure eenvoudig teruggehou word. Indien die onderneming nie sy rekeninge by krediteure spoedig vereffen nie, is sy goeie naam egter in ge-
drang.

5.5.3.3 Debiteure

Debiteure is vlottende bates wat uit kredietverkope ontstaan. Die algemene doelwit van bestuur uit 'n likiditeitsoogpunt, is om kontantfondse so ekonomies as moontlik vir uitbreiding van debiteure aan te wend, sonder om verkope of die kans op winste op die korttermyn, te strem²⁷⁾. Die ondernemer moet poog om die investerings in debiteure so te kontroleer dat voldoende kontant vir bedryfsvoering steeds beskikbaar is en terselfdertyd kredietverkope sodanig uit te brei, dat voordeel uit winsgewende geleenthede getrek kan word.

Voordat die debiteure gekontroleer word is dit noodsaaklik dat die faktore wat algemene beleidsbesluite betreffende debiteure, oorweeg word en dat debiteure-saldo's evalueer word.

Die faktore wat algemene beleidsbesluite beïnvloed, is die koste en voordele verbonde aan die uitbreiding van kredietterme. Die koste wat ter sprake is, kan as volg saamgevat word²⁸⁾:

27. Brandt, L.K. Business finance. A management approach. New Jersey, Prentice-Hall, 1965. p.164.

28. Grunewald, A.E. & Nemmers, E.E. Basic managerial finance. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1970. p. 141.

- (i) Daar is leenkoste, dit wil sê rente moet betaal word op die geld wat geleen en in debiteure investeer word.
- (ii) Die koste verbonde aan verlore geleenthede. Die bedrag in debiteure geïnvesteer kan elders aangewend word.
- (iii) Koste verbonde aan slegte skulde.
- (iv) Verlies aan likiditeit.
- (v) Verminderde likiditeit vermeerder die risiko van verlies vir eienaarskapitaal.

Uitbreiding van kredietterme het weer die voordeel dat verkope daardeur gestimuleer en die winsgewendheid heelwaarskynlik verhoog word.

Die moontlikheid om enige hoeveelheid debiteure in te vorder word die beste gereflekteer in die klassifikasie van debiteure volgens ouderdomsgroepe. Die meeste apteke het so 'n rekord van debiteure volgens ouderdomsgroepe. Die moontlikheid om die uitstaande invorderingstermyn te verkort word in die huidige uitstaande invorderingstermyn van die totale debiteure, gereflekteer. Die formule om die invorderingstermyn te bepaal is as volg²⁹⁾:

$$X = \frac{R \times D}{S}$$

X = Gemiddelde ouderdom van debiteure

R = Waarde van debiteure balanse

S = Waarde van kredietverkope vir die huidige periode

D = Aantal dae in die periode onder beskouing.

29. Brandt, op.cit., p.169.

Indien die kredietverkope nie beskikbaar is nie kan totale verkope gebruik word. Volgens die Buro vir Finansiële Analise³⁰⁾ is die gemiddelde invorderingstermyn van debiteure in apteke 36,81 dae. Hierdie verhouding is as volg bereken:

$$\text{Invorderingstermyn in dae} = \frac{\text{Debiteure}}{\text{Totale verkope}} \times 365$$

Nadat algemene riglyne vir beleidbesluite vasgestel en uitstaande debiteure evalueer is kan die vloei van toekomstige ontvangste van debiteure gekontroleer word. Die eerste stap is die selektering van kliënte. Die kredietwaardigheid van kliënte word vasgestel deur die kliënt se vorige rekords en huidige potensiaal vir toekomstige betalings. Hierdie inligting word hoofsaaklik van handelsbanke en ander krediteure van die kliënte verkry. Daar kan ook van kredietburo's se dienste gebruik gemaak word. Baie apteke maak wel van sodanige dienste gebruik, maar daar is ook apteke wat dikwels tot hulle eie skade, nie daarvan gebruik maak nie.

Indien die ondernemer die omset wil stimuleer kan kredietverkope uitgebrei word. Hierdie beleid kan alleen gevolg word indien dit geen gevaar vir die likiditeit van die onderneming inhou nie. Indien die uitstaande debiteure relatief groot is, kan sekere invorderingsprosedures gevolg word om stadige betalings aan te spoor en om die persentasie slegte skulde te verminder. Van die prosedures wat onder meer gevolg kan word, is om kredietverkope in 'n groot mate uit te skakel, om kontantkortings toe te staan, beter selektering van nuwe kliënte, om debiteure gereeld te analiseer en rekenings van kliënte wat lank uitstaande is vir invordering te oorhandig. Waar hierdie prosedures in apteke wat probleme met debiteure ondervind het, toegepas is, is groot sukses behaal.

30. Buro vir Finansiële Analise, op.cit., p.50.

5.5.3.4 Voorraad

Voorraad is nog 'n komponent van vlottende kapitaal. Doeltreffende beheer oor voorraad is 'n vereiste vir die behoorlike bestuur van 'n onderneming se vlottende kapitaal.

Doeltreffende aankope word op voldoende kontrole gebaseer om bestellings van ware wat verkoop gou te plaas en om te voorkom dat produkte wat onaanneembaar deur kliënte is, aangekoop word. Doeltreffende voorraadkontrole minimaliseer ook die investering in voorraad wat vir die bevrediging van die behoeftes van kliënte nodig is.

Dit is soms voordelig om groot voorrade aan te hou. Die voordele is hoofsaaklik geleë in hoeveelheidskortings ontvang, relatiewe goedkoper vervoer en 'n groter keuse wat aan kliënte gegee word.

Daar is egter meer uitgawes in die vorm van rente, assuransies, verkoopsruimte en pakruimte. Die likiditeitsrisiko neem ook toe en groot voorrade kan ook 'n laer opbrengs op geïnvesteerde kapitaal tot gevolg hê. Die risiko is geleë in die kans dat voorraad nie in kontant kan omskep word sonder 'n verlies nie. Volgens Brand³¹⁾ is drie basiese faktore vir 'n verlies in kontant verantwoordelik:

- (i) Prysvermindering deur 'n toename in die aanbod, verskyning van nuwe produkte of prysvermindering deur konkurrente.

31. Brand, op.cit., p.182 - 184.

(ii) Produkveroudering wat gewoonlik plaasvind indien 'n produk te lank in voorraad gehou word.

(iii) Verandering in style.

In 'n apteek gebeur dit ook dikwels dat 'n sekere soort medisyne van die mark onttrek word of dat dit onverkoopbaar word as gevolg van 'n nuwe tipe medisyne wat op die mark verskyn.

Geen spesifieke reëls kan neergelê word waarvolgens die optimum voorraad in 'n apteek bepaal word nie. Daar is egter sekere riglyne: Die ondernemer moet weet wat die funksies van voorraad is, die koste verbonde aan die hou van voorrade, ekonomiese bestelhoeveelhede en veilige voorrade. Dit is ook nodig om 'n voldoende assortiment in breedte en diepte aan te bied, die voorraad aan te pas ten einde by die voorwaartse beweging van die verkoopseisoen aan te pas en die investering in voorraad onder sodanige kontrole te plaas dat die voorraadomsetsnelheid, uit 'n winsoogpunt bevredigend is³²⁾.

In sy strewe na die optimum voorraad kan die ondernemer hom ook laat lei deur die gemiddelde voorraadomsetsnelheid van apteke. Dit is 4,71 keer per jaar³³⁾. Die genoemde voorraadomsetsnelheid moet minstens gehandhaaf word. Uit 'n studie van kleinhandelaars wat in 1965 in die V.S.A. gedoen is, blyk dit duidelik dat ondernemings met 'n hoë voorraadomsetsnelheid groter winste in verhouding tot verkope gerealiseer het as ander soortgelyke ondernemings³⁴⁾. Ook in die geval van apteke is gevind dat die meer winsgewende ondernemings ook 'n groter voorraadomsetsnelheid het, naamlik 6,72 keer per jaar³⁵⁾. Daarby is dit vanselfsprekend dat 'n hoër voorraad-

32. Duncan, D.J. & Phillips, C.F. Retailing principles and methods, Homewood, Illinois, Richard D. Irvin 1967. p.409.

33. Buro vir Finansiële Analise, op.cit., p.50.

34. Duncan & Phillips, op.cit., p.391-392.

35. Buro vir Finansiële Analise op.cit., p.50.

omsetsnelheid 'n relatief klein voorraadhouding, en dus ook beter likiditeit meebring.

Ten einde 'n optimale voorraad te verseker is dit nodig dat die ondernemer sy voorraad en aankope deeglik vooruit beplan. As gevolg van die groot verskeidenheid produkte wat in 'n apteek aangebied word, is 'n volledige eenheidskontrole gewoonlik nie uit 'n kosteoogpunt geregverdig nie. Eenheidskontrole kan wel met sukses in sekere afdelings, soos die afdeling van fotografiese toerusting, toegepas word. Gewoonlik is 'n monetêre aankoopsbegroting voldoende om 'n redelike mate van kontrole te verseker. Die monetêre aankoopsbegroting word in hoofstuk 6 bespreek.

5.5 Rentabiliteit

Handhawing of verbetering van die rentabiliteit is net soos in die geval van solvabiliteit en likiditeit 'n belangrike funksie van finansiële bestuur.

5.5.1 Betekenis en meting van rentabiliteit³⁶⁾

Rentabiliteit beteken in die algemeen die verhouding wat verkry word, indien die wins wat in 'n bepaalde periode verdien word as 'n persentasie van die kapitaal, wat in dieselfde periode gebruik is om die wins te kweek, uitgedruk word.

Daar moet onderskeid gemaak word tussen rentabiliteit van vreemde kapitaal, rentabiliteit van die eie kapitaal, en rentabiliteit van totale kapitaal. Daar word dikwels na die rentabiliteit van totale kapitaal as die bedryfsekonomiese rentabiliteit verwys.

36. Rädcl & Reynders, op.cit., p.233-234.

- (i) Die rentabiliteit van die vreemde kapitaal is eenvoudig die rente wat aan skuldeisers betaal moet word in verhouding tot die krediet wat so verkry is.
- (ii) Die rentabiliteit van die eie kapitaal is die wins in verhouding tot die eie kapitaal.
- (iii) Die rentabiliteit van die totale kapitaal is die wins plus rente wat op vreemde kapitaal betaal is, in verhouding tot die totale kapitaal.

Hoe geringer die aandeel van die eie kapitaal in die totale kapitaal hoe hoër is die rentabiliteit van die eie kapitaal. Is die bedryfsekonomiese rentabiliteit egter laer as die rentabiliteit van die vreemde kapitaal, dan geld die omgekeerde.

Volgens die Buro vir Finansiële Analise³⁷⁾ is die volgende resultate vir verhoudings wat as maatstawwe van rentabiliteit dien, verkry.

	<u>Gemiddelde apteek</u>	<u>Beste 10 apteke</u>
Rentabiliteit van eie kapitaal	21,38%	54,40%
Rentabiliteit van totale kapitaal	10,96%	29,89%
Totale verdienste in verhouding tot verkope	3,83%	9,14%

Alhoewel die ondernemer daarna moet strewe om minstens 'n rentabiliteit van die gemiddelde apteek te verkry, is dit duidelik dat daar ruim geleentheid is om verbetering aan te bring.

5.5.2 Verbetering van die rentabiliteit

Die bedryfsekonomiese rentabiliteit kan verbeter word deur vermeerdering van die bruto wins, vermindering van bedryfskoste

37. Buro vir Finansiële Analise, op.cit., p.50.

en 'n vermindering van bates. Sekere metodes om die bruto wins te verbeter naamlik deur uitbreiding van die verkoopvolume en verbetering van die produkmengsel word nie bespreek nie.

5.5.2.1

Bruto wins

Vanuit die oogpunt van die onderneming word inkomste altyd in terme van geld gedefinieer. Inkomste word beskou as geldontvangste of geldeise wat uit die besigheid voortspruit³⁸⁾. Gewoonlik word inkomste uit drie bronne verkry naamlik: inkomste uit gereelde werksaamhede; inkomste uit buite werksaamhede; en inkomste uit beleggings.

Onder buite werksaamhede word bedoel werksaamhede wat nie direk in verband staan met die besigheid nie, byvoorbeeld inkomste uit 'n noodapteek waarvan die aandeelhouders verskillend is van die apteek onder beskouing. Daar word soms na inkomste uit investering verwys as ander inkome. Dit bestaan gewoonlik uit dividende op aandele of rente verdien op verbande. Die primêre doel van die ondernemer is om 'n redelike inkomste uit werksaamhede van die onderneming te verseker en nie om inkomste uit buitebelange te maksimaliseer nie. Daar sal dus vir die doeleindes van hierdie studie slegs na inkomste uit werksaamhede gekyk word.

Inkomste uit gereelde werksaamhede bestaan hoofsaaklik uit die verkoop van ware waarin handel gedrywe word. Bruto wins kan beskou word as die verskil tussen verkope en die kosprys van verkope. Bruto wins is die kern of hart van enige onderneming. Sonder 'n toereikende bruto

38. Bonneville, J.H. & Dewey, L.E. Organizing and financing business. New York, Prentice-Hall, 1952. p.232.

wins resultaat sal 'n verhoging in omset of 'n vermindering in bedryfskoste geen doel dien nie.

Die volgende faktore is gewoonlik individueel of gesamentlik vir 'n ontoereikende bruto wins resultaat in 'n apteek verantwoordelik:

- (i) Alle goedere waarvoor betaal word, word nie ontvang nie.
- (ii) Foutiewe fakturering deur leweransiers.
- (iii) Foutief berekende verkoopprijs (soms as gevolg van 'n ongemerkte styging in aankoopprys), of 'n te lae opmerkbeleid.
- (iv) Diefstal deur kliënte en/of personeel - soms op 'n georganiseerde grondslag.
- (v) Foutiewe bedrae deur personeel op kasregister aangeslaan.
- (vi) Te groot kontantkortings toegestaan.
- (vii) Te veel goedere wat teen verminderde prys op uitverkopings en tydens spesiale aanbiedings verkoop word.
- (viii) Onnaukeurige voorraadopnames of -berekenings. As gevolg hiervan kan die winsgrens die een jaar goed vertoon en die volgende jaar heeltemal in duie stort.

Die oorsaak van 'n onbevredigende bruto wins is dus hoofsaaklik in onvoldoende kontrolemaatreëls geleë. Die moontlikheid dat van genoemde wanpraktyke of moontlike "lekplekke" in die onderneming kan voorkom moet sorgvuldig ondersoek word.

Die bruto winsmarge van 'n goeie apteek behoort ongeveer 33-34 persent te wees³⁹⁾. Die assortiment kan egter 'n groot invloed op die bruto winsmarge uitoefen. Die persentasie toeslag van elke afdeling is verskillend en die totale bruto winsmarge is dus van die samestelling van die verskillende afdelings afhanklik⁴⁰⁾.

Handelskortings en kontantkortings wat in 'n apteek ontvang word, kan ook 'n merkbare invloed op die bruto wins uitoefen. Die voordeel van kontantkortings is van die krediettermyn, grootte van die korting en die omvang van die rentekoste afhanklik. Aangesien die krediettermyn en grootte van kortings deur onderlinge ooreenkoms tussen aptekers en verskaffers vasgestel word, kan 'n algemene syfer wat op alle apteke van toepassing is, nie bereken word nie. In die meeste gevalle is die kredietterme egter 30 dae, 60 dae of 90 dae. Kortings op kontantaankope is gewoonlik 2½ persent maar ook in hierdie geval is daar uitsonderings.

Die voordeel van kontantkortings kan soos volg bereken word:

Veronderstel aankope is R1 000 per maand. Tabel XVII is dan opgestel om te toon hoe aankope en vereffening van die rekeninge maandeliks gedoen word:

Tabel XVII

Aankope en vereffening van maandelikse rekeninge

Terme:	Kontant (30 dae)		60 dae		90 dae	
Maande	Aankope	Vereffening	Aankope	Vereffening	Aankope	Vereffening
1ste maand	R1 000		R1 000		R1 000	
2de maand	R1 000	R1 000	R1 000		R1 000	
3de maand	R1 000	R1 000	R1 000	R1 000	R1 000	
4de maand	R1 000	R1 000	R1 000	R1 000	R1 000	R1 000

39. Volgens die Buro vir Finansiële Analise, op.cit., p.89. was die bruto wins van die beste vyf stedelike apteke 35,63% en die van die beste vyf plattelandse apteke 33,73%.
40. Kyk Ibid, p.90 vir verskille in samestellings van afdelings in apteke.

(i) Krediettermyn

Indien die ondernemer 'n keuse het tussen kontantvereffening (waarop 'n kontantkorting ontvang word) en vereffening na 60 dae, beteken dit dat hy 'n addisionele R1 000 permanent sal benodig om sy rekeninge gereeld kontant te vereffen. Indien die terme van betaling 90 dae is, sal 'n addisionele R2 000 permanent vir kontantvereffening benodig word.

(ii) Grootte van korting

Die ondernemer verkry elke maand korting op sy R1 000 aankope indien hy kontant betaal. Met 'n kontantkorting van $2\frac{1}{2}$ persent is die addisionele bruto inkomste dus $\frac{2\frac{1}{2}}{100} \times 1\,000 = R25$ per maand of R300 per jaar. Met 'n kontantkorting van 2 persent is die addisionele bruto inkomste R240 per jaar..

(iii) Rentekoste

Die rentekoers kan aansienlik verskil van onderneming tot onderneming en van die een tydperk na 'n ander. 'n Rentekoers van 10 persent is egter nie onrealisties nie.

Indien die rentekoers 10 persent per jaar is sal die rentekoste in die geval waar R1 000 permanent benodig word (terme van betaling 60 dae), R100 wees en R200 in die geval waar R2 000 benodig word (terme van betaling 90 dae).

Tabel XVIII kan nou opgestel word.

Tabel XVIII

Netto voordeel van kontantkortings

Kontantkorting: Terme:	2½%		2%	
	60 dae	90 dae	60 dae	90 dae
Addisionele bedrag benodig	R1 000	R2 000	R1 000	R2 000
Addisionele bruto inkomste	R 300	R 300	R 240	R 240
Rentekoste (10%)	R 100	R 200	R 100	R 200
Netto voordeel	R 200	R 100	R 140	R 40

Uit die berekenings in tabel XVIII is dit duidelik dat sekere faktore vir 'n daling in die netto voordeel verantwoordelik is. Hierdie faktore is 'n groter krediettermyn, 'n daling in die persentasie kontantkorting ontvang en 'n styging in die rentekoste.

Handelskortings op grootskaalse aankope kan ook 'n merkbare invloed op die bruto wins uitoefen. Grootskaalse aankope kan egter nie in alle gevalle aanbeveel word nie. Anders as in die geval van algemene kleinhandelaars plaas apteke feitlik daaglik bestellings. Hierdie bestelling word gewoonlik nog binne enkele dae vanaf die datum van bestelling, afgelewer. Om byvoorbeeld 'n groot voorraad medisyne vir wintersiektes soos griep, in die lente te koop, sal veroorsaak dat 'n groot gedeelte van hierdie voorraad gedurende die somer onverkoopbaar gaan wees. "Nie-medisyne" goedere, wat 'n redelike pryselastisiteit van vraag besit, word ook soms op grootskaal deur aptekers aangekoop. Hierdie goedere word dan ook dikwels teen verminderde pryse aangebied. Aangesien hierdie prysvermindering nie altyd so goed bekend gestel word deur middel van advertensies nie, word die gewenste uitwerking ook nie altyd bereik nie.

Die ondernemer moet deeglik besin voordat hy aankope op grootskaal doen. Hy moet minstens oortuig wees dat al die ware so aangekoop, wel verkoop sal word en dat dit binne 'n redelike tydperk sal geskied, anders word waardevolle rakruimte deur "dooie" voorraad opgeneem, terwyl die voorraadomsetsnelheid nadelig beïnvloed word en rente onnodiglik op so 'n investering betaal moet word.

Indien geen addisionele omset verwag word nie, kan die voordeel van handelskortings op grootskaalse aankope as volg bereken word⁴¹⁾:

Addisionele bruto wins as gevolg van grootskaalse aankope

$$= \frac{\text{Korting (\%)} \times \text{totale aankope van daardie produk}}{100}$$

Dikwels word daar egter vir 'n vermindering in die bruto winsmarge beplan, byvoorbeeld⁴²⁾:

- (i) Prysvermindering wat deur prysverandering buite die beheer van die aankoper veroorsaak word, byvoorbeeld: dalende pryspeile, veranderinge in die prys van mededingers, ens.
- (ii) Prysvermindering wat ontstaan as gevolg van die onderneming se promosiebeleide, byvoorbeeld uitverkopings.
- (iii) Prysvermindering op beskadigde en verouderde voorraad.

Voordat daar op 'n verlaging van die bruto winsmarge besluit word, ten einde kompetierend te bly, is daar drie vrae wat die apteker homself moet afvra, naamlik⁴³⁾:

41. Halsey, op.cit., p.15.

42. Duncan & Phillips, op.cit. p.411.

43. Halsey, op.cit., p.15.

- (i) Hoeveel addisionele verkope is nodig om bruto wins te handhaaf en dus 'n sekere prysvermindering te regverdig?
- (ii) Is so 'n verkoopsyfer waarskynlik of selfs moontlik?
- (iii) Indien die verlangde styging in omset wel verkry word, wat sal die invloed daarvan op salarisse en lone wees?

Die antwoord op die eerste vraag kan soos volg bepaal word:

$$\text{Oorspronklike bruto wins} = \frac{\text{Verkope} \times \text{bruto winsmarge}}{100}$$

Verkope benodig om dieselfde bruto wins te realiseer (teen verminderde toeslag)

$$= \frac{\text{Oorspronklike bruto wins} \times 100}{\text{Verlangde bruto marge}}$$

Toename in verkope benodig = verkope soos hierbo bereken - oorspronklike verkope.

Indien 'n apteker byvoorbeeld besluit om 'n kontantkorting van 10 persent op 'n reeks ware toe te staan waarop 'n toeslag van 50 persent, dit wil sê 'n bruto wins van $33\frac{1}{3}$ persent van toepassing is, beteken dit dat die omset in die betrokke ware met 42 persent moet styg om vir die verlies aan bruto wins te vergoed. So 'n prysvermindering het gewoonlik slegs 'n nadelige uitwerking op winste.

Hierdie berekening is as volg gedoen:

Verkope	=	R 100
Bruto wins	=	R 33,33

Verkope benodig om dieselfde bruto wins te realiseer
(met 'n bruto winsmarge van 23,33 persent)

$$\begin{aligned} &= \frac{R33,33 \times 100}{23,33} \\ &= R 142 \end{aligned}$$

Toename in omset benodig = R142 - 100
= R 42

Persentasie toename in
omset = $\frac{42}{100} \times 100$ persent
= 42 persent

Nadat die ondernemer alle moontlike nadelige invloede op die bruto wins ondersoek het en moontlikhede om die bruto wins te verbeter oorweeg het, moet die bedryfskoste onder oënskou geneem word.

5.5.2.2

Bedryfskoste

Vermindering van die bedryfskoste in verhouding tot die omset sal ook tot 'n beter ondernemingsrentabiliteit bydra. Duncan en Phillips⁴⁴⁾ meen dat kontrole oor uitgawes van kardinale belang vir 'n kleinhandelsonderneming is. Hulle sê: "No problem facing the retailer today is more continuous and more vital to his existence than effective control of his expenses. This statement is true because of two rather obvious facts: (1) expenses permeates the structure of every retail enterprise

44. Duncan & Phillips, op.cit., p.691.

and (2) proper control of all expense items is essential if reasonable profits are to be realized, particularly today with a profit squeeze existing in many types of retail stores". Ook in 'n apteek is dit noodsaaklik dat die bedryfskoste deeglik gekontroleer word.

Van die belangrikste bedryfskoste in 'n apteek is salarisse en lone, huur, advertensies, rente en waardevermindering. Volgens die standaard wat die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings gebruik, moet sorg gedra word dat salarisse en lone nie meer as 50 persent van die bruto wins is nie. Die ideaal is 'n syfer wat nader aan 40 persent is.

Om salarisse en lone as 'n persentasie van die omset uit te druk kan misleidend wees. Die winsmotief moet nooit uit die oog verloor word nie. Dit sou niks baat om addisionele personeel aan te stel om die omset te verhoog, terwyl die bruto wins nie voldoende verhoog nie. Dit is moontlik, en sulke gevalle kom dikwels in die praktyk voor waar die omset van 'n apteek verhoog, maar die addisionele salarisse hoër as die verhoging in bruto wins is. Uit eie ondervinding is vasgestel dat indien bogenoemde standaard toegepas word, bevredigende resultate verkry word.

Aangesien advertensies nie 'n verpligte uitgawe is nie, maar dien as stimulant vir verkope, behoort hierdie uitgawe nie geminimaliseer te word nie. Daar moet intendeel deeglik vir doeltreffende advertensies beplan word. Die gemiddelde bedrag wat in apteke aan advertensies spandeer word, is 0,51 persent van die omset⁴⁵⁾. Indien daar doeltreffend geadverteer word, kan selfs meer as 0,5 persent van die omset aan advertensies gespandeer word.

45. Buro vir Finansiële Analise, op.cit., p.92.

Aangesien huurkoste relatief vas is moet so 'n groot moontlike omset probeer behaal word om die invloed van huur op die wins te verminder. Daar is byvoorbeeld met 'n konsultasie van 'n apteek in 'n groot en moderne sake-sentrum gevind dat die apteek ongeveer 10 persent van sy omset aan huur vir die perseel betaal. Hierdie apteek het geen netto wins getoon nie. Indien huur in die omgewing van 2 persent van die omset is het dit geen beduidende invloed op die netto wins nie. Die beskikbare vloeroppervlakte moet ook met oorleg aangewend word. Sover moontlik moet van selfbediening gebruik gemaak en pakruimte tot 'n minimum beperk word. Gedurende 1969 was daar nie 'n groot verskil tussen die verkope per vierkante meter vloeroppervlakte van die beste vyf plattelandse apteke en die beste vyf stedelike apteke nie. Die syfers was as volg⁴⁶⁾:

	<u>Beste vyf plattelands</u>	<u>Beste vyf stedelik</u>
Verkope per m ² van totale vloeroppervlakte	R 778,48	R 774,86
Verkope per m ² van verkoopsarea	R 1323,26	R 1431,07

Om as maatstaf te kan dien moet hierdie syfers vir die inflasiekoers aangesuiwer word.

Waardevermindering is 'n vaste persentasie van die boekwaarde van die bates. Investerings in vaste bates moet dus geminimaliseer word om waardevermindering so laag as moontlik te hou.

Dit is nie moontlik om sonder meer 'n maatstaf vir totale bedryfskoste neer te lê nie, aangesien die bruto wins van apteek tot apteek verskil. Indien daar na 'n ideale netto wins gestrewe word van sê 10 persent van omset, moet sorg gedra word

46. Ibid., p.98.

dat die bedryfskoste nie die bruto wins plus diverse inkomste min 10 persent van die omset, oorskry nie. Dit wil sê, as die bruto wins sê 33 persent van omset is en diverse inkomste sê 1 persent van omset dan behoort die bedryfskoste nie meer as 24 persent van omset te wees nie⁴⁷⁾.

5.5.2.3 Bates

Indien die totale bates verminder kan word, sal die kapitaalbehoefte verminder en daarmee saam die bedrag benodig vir finansiering. Met dieselfde wins as voor die vermindering in bates, sal die ondernemingsrentabiliteit gevolglik toeneem.

Investerings in bates wat noodsaaklik is vir 'n gegewe bedryfsgrootte kan as volg geminimaliseer word⁴⁸⁾:

- (i) Huur geboue, pakplek, voertuie en toebehore in plaas daarvan om te koop.
- (ii) Koop meublement en toebehore met versigtigheid en oorleg.
- (iii) Koop 'n bestaande onderneming wat finansiële probleme ondervind. 'n Konsultasie is byvoorbeeld by 'n apteek waar die omset meer as R300 000 per jaar is, gedoen. Die apteek is met feitlik geen eie kapitaal begin nie en as gevolg van swak bestuur was die netto wins vir 'n aantal jaar minimaal. Die omset het binne drie jaar van ongeveer R100 000 na R300 000 gestyg. Omdat geen winste teruggeploeg is in die onderneming nie, het die finansiële posisie aansienlik verswak, sodanig so dat die krediteure begin druk uitoefen het. Indien daar nie 'n konsultasie gedoen is om die foute uit te wys en voldoende fondse van familie verkry is nie, sou die ondernemer hierdie apteek sonder klandisiewaarde, en die tasbare

47. Kyk ook hoofstuk 6.

48. Hunt, Williams & Donaldson, op.cit., p.534-535.

bates teen onrealistiese verminderde pryse, moes verkoop. 'n Persoon met deeglike bestuursondervinding en voldoende eie fondse kan dus in so 'n geval 'n apteek koop waarvan die totale bates relatief laag is. Die geleentheid om 'n onderneming op hierdie wyse te begin is in 'n groot mate van die geduld en aanpasbaarheid van individue en die tydstip van ander se mislukkings afhanklik.

- (iv) Vervaardig meublement self in plaas daarvan om te koop. In 'n paar gevalle is daar tydens konsultasies van apteke gevind dat die apteker die rakke self gemaak het. In een geval het 'n apteker al die rakke volgens die heel modernste metodes gemaak. Die totale koste verbonde aan materiaal was minder as R1 000.
- (v) Substitueer arbeid vir toebehore. Arbeidsbesparende toebehore kan dan later, as meer fondse beskikbaar is, aangeskaf word. Hier word veral gedink aan duur kasregisters wat ook die debiteureboekhouding kan doen. Indien so 'n kasregister nie bekostig kan word nie, kan debiteure vir eers met die hand gedoen word.
- (vi) Verhoog die voorraadomsetsnelheid deur behoorlike aankoopskontrole.
- (vii) Verminder die invorderingstermyn deur doeltreffende kredietbeheer toe te pas. Debiteure kan ook relatief verminder word deur kontantaankope aan te moedig.

Dit is nie altyd moontlik om 'n absolute vermindering in bates te bewerkstellig nie. 'n Relatiewe vermindering is egter moontlik indien die bostaande punte met die groei van die onderneming in aanmerking geneem word.

5.6 Groei

Onder toestande van groei moet sorg gedra word dat die likiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit nie nadelig beïnvloed word nie. Aangesien daar soveel veranderlikes is wat mekaar oor en weer in die bedryfsvoering van 'n onderneming, beïnvloed, is dit nie moontlik om 'n gunstige groeikoers vas te stel wat vir alle apteke onder alle omstandighede geld nie. Alle aspekte wat die groeikoers kan beïnvloed moet deeglik in ag geneem word.

'n Toename in omset veroorsaak nie noodwendig 'n groter netto wins en/of beter balansstaatverhoudings wat die finansiële struktuur betref nie. 'n Toename in omset sal heelwaarskynlik aanleiding gee tot toenames in bedryfskoste, belasting, vaste bates, debiteure en voorraad. Indien die toename in bedryfskoste in verhouding tot die toename in omset te groot is, mag dit 'n kleiner netto wins tot gevolg hê. 'n Relatief klein toename of 'n afname in die netto wins gepaardgaande met 'n aansienlike toename in omset kan vir 'n verswakking in die finansiële posisie van die onderneming verantwoordelik wees, aangesien die kapitaalbehoefte ook waarskynlik sal toeneem en daar dan nie voldoende winste gerealiseer word om die verhouding tussen vreemde kapitaal en eie kapitaal op 'n bevredigende basis te hou nie.

Dit is dus van die allergrootste belang dat 'n volledige begroting opgestel word om die finansiële behoeftes van die onderneming vir die volgende jaar te beplan. Die probleem wat hier te sprake is, is om 'n toekomstige omset te bereken. Hierdie omset moet sodanig wees dat die finansiële posisie van die onderneming nie swakker is as voorheen nie.

Dit is dan belangrik om in gedagte te hou dat 'n toename in omset dikwels deur die hoeveelheid eie kapitaal in die onderneming beperk word, indien die apteek 'n gesonde finansieringsbeleid wil toepas. Groter netto wins na belasting en onttrekkings vergroot egter die eie kapitaal, waardeur die beperking op omset verminder word om steeds gesonde groei te handhaaf. Indien die groter omset 'n groter wins tot gevolg het, sal die eie kapitaal vergroot - 'n hele sirkelwerking dus. 'n Toename in omset veroorsaak egter ook 'n toename in vaste bates, debiteure en voorraad en dus ook 'n toename in kapitaal benodig. Dit plaas weer 'n beperking op gesonde groei. Indien die vaste bates konstant gehou kan word, voorraadomsetsnelheid verhoog kan word en die invorderingstermyn van die debiteure verminder kan word, sal die vereiste toename in totale bates en daarom ook addisionele kapitaal, relatief kleiner wees, sodat gesonde groei makliker verkry kan word.

Om 'n beter insig in die bostaande redenasie te verkry, kan 'n vereenvoudigde model opgestel word. Die volgende simbole kom in die model voor:

Onbekende Veranderlikes

N_W	=	Netto wins na belasting
O	=	Omset
B	=	Belasting
V	=	Voorraad
D	=	Debiteure
B_W	=	Bruto wins
T_B	=	Totale bates

Bekende veranderlikes

$$\begin{aligned} L_D &= \text{Direkteurslening plus aandelekapitaal} \\ L_B &= \text{Vreemde kapitaal} \\ B_V &= \text{Vaste Bates} \end{aligned}$$

Parameters

$$\begin{aligned} a &= \frac{\text{Netto wins voor belasting}}{\text{Omset}} \\ b &= \frac{\text{Eie kapitaal}}{\text{Totale bates}} \\ c &= \frac{\text{Debiteure}}{\text{Omset}} \\ d &= \text{Voorraadomsetsnelheid} \\ e &= \frac{\text{Belasting}}{\text{Netto wins voor belasting}} \\ f &= \frac{\text{Bruto wins}}{\text{Omset}} \end{aligned}$$

Die vereenvoudigde verbande tussen die verskillende groot-hede kan soos volg wiskundig voorgestel word, indien aange-neem word dat die totale bates slegs uit vaste bates, voor-raad en debiteure bestaan, en dat totale laste slegs uit vreemde kapitaal, direkteurslening en aandelekapitaal en netto wins bestaan:

$$N_W = aO - B \quad \dots \dots \dots (1)$$

$$N_W + L_D = bT_B \quad \dots \dots \dots (2)$$

$$B_V + D + V = T_B \quad \dots \dots \dots (3)$$

$$D = cO \quad \dots \dots \dots (4)$$

$$dV = O - B_W \quad \dots \dots \dots (5)$$

$$B = e \times (N_W + B) \text{ of } (B = \frac{eN_W}{1-e}) \quad \dots \dots \dots (6)$$

$$B_W = fO \quad \dots \dots \dots (7)$$

Indien L_D , L_B en B_V bekend is, beteken dit dat daar sewe onbekende veranderlikes en sewe vergelykings is. Gelyktydige oplossing van die model is dus moontlik en wel as volg:

$$T_B = \frac{N_W + L_D}{b}$$

$$V = \frac{0 - B_W}{d}$$

$$= \frac{0 - f0}{d}$$

$$= \frac{0 (1-f)}{d}$$

$$= \frac{D (1-f)}{cd}$$

$$D = T_B - B_V - V$$

$$= T_B - B_V - \frac{D(1-f)}{cd}$$

$$D(1 + \frac{1-f}{cd}) = T_B - B_V$$

$$D = \frac{cd}{cd + 1-f} (T_B - B_V)$$

$$N_W = a0 - \frac{eN_W}{1-e}$$

$$N_W \frac{(1)}{1-e} = a0$$

$$N_W = \frac{aD (1-e)}{c}$$

$$\frac{a D (1-e)}{c} + L_D$$

$$T_B = \frac{\frac{a D (1-e)}{c} + L_D}{b}$$

r:

$$D = \frac{cd}{cd+1-f} (T_B - B_V)$$

$$D = \frac{\frac{dc}{cd+1-f} \left(\frac{a D(1-e) + L_D}{c} \right)}{b} - B_V$$

$$= \frac{cda D (1-e)}{bc (cd+1-f)} + \frac{cd}{cd+1-f} \times \frac{L_D}{b} - \frac{B_V cd}{cd + 1-f}$$

$$\frac{cd+1-f)-da(1-e)}{cd+1-f)} = \frac{cd \times L_D}{b (cd + 1-f)} - \frac{B_V cd}{cd + 1-f}$$

$$D = \frac{cd \times L_D}{b (cd + 1-f)} \times \frac{b (cd + 1 - f)}{b (cd + 1 - f) - ad (1-e)}$$

$$- \frac{B_V cd}{(dc + 1 - f)} \times \frac{b (cd + 1 - f)}{b (cd + 1 - f) - ad(1 - e)}$$

$$= \frac{cd \times L_D}{b (cd + 1-f)-da(1-e)} - \frac{bcd B_V}{b (cd + 1 - f)-da(1-e)}$$

$$= \frac{cd (L_D - bB_V)}{b (cd + 1 - f) - ad(1 - e)}$$

word dus uitgedruk in terme van die bekende veranderlikes. Die
nder onbekende veranderlikes kan nou maklik bepaal word.

$$= \frac{D}{c}$$

$$= \frac{D (1-f)}{cd}$$

$$= aO (1-e)$$

$$= aO - N_W$$

$$= B_V + V + D$$

$$= fO$$

Uit bostaande model kan verskeie probleme opgelos word. So kan byvoorbeeld die ideale waarde van al die veranderlikes bepaal word indien die vaste bates konstant is, die direkteurslening en vreemde kapitaal vas en bekend is, en die ideale waardes vir die verskillende parameters gebruik word.

Hierdie ideale waardes van die veranderlikes verteenwoordig die optimum finansiële grootte van die onderneming vir 'n gegewe hoeveelheid eie kapitaal. Indien die begrote omset nog nie die berekende ideale omset oorskry nie, kan enige groei op 'n gesonde basis verkry word, mits die ideale waardes vir die parameters ook verkry word. Indien die begrote omset wel die berekende ideale omset oorskry, kan gesonde groei alleen verkry word indien die eie kapitaal vergroot word.

Uit die model kan ook vasgestel word hoe 'n verandering in een van die parameters, die totale model beïnvloed. Daar kan byvoorbeeld vasgestel word wat die invloed van 'n verhoging in die voorraadomsetsnelheid op die model is.

Hieronder verskyn 'n voorbeeld van 'n verhoging in die voorraadomsetsnelheid.

Gestel die huidige stand van sake is as volg:

N_W	=	9 000	
O	=	100 000	
B	=	1 000	
V	=	25 000	
D	=	15 000	
B_W	=	30 000	
T_B	=	50 000	
L_D	=	25 000	(nadat die netto wins van R9 000 bygetel is)
L_B	=	25 000	
B_V	=	10 000	
a	=	$\frac{10\,000}{100\,000}$	= 0,1

$$b = \frac{25\ 000}{50\ 000} = 0,5$$

$$c = \frac{15\ 000}{100\ 000} = 0,15$$

$$d = \frac{100\ 000 - 30\ 000}{25\ 000} = 2,8$$

$$e = \frac{1\ 000}{10\ 000} = 0,1$$

$$f = \frac{30\ 000}{100\ 000} = 0,3$$

Om die maksimum omset te bereken wat behaal kan word vir 'n toekomstige periode, sonder dat die huidige finansiële posisie verswak, word die bostaande parameters gebruik. Daar sal dan getoon word hoe hierdie potensiële maksimum omset kan vergroot indien slegs die omsetsnelheid verbeter. In die berekening wat volg word die getalle tot heelgetalle afgerond.

Indien al die parameters dieselfde bly sal die posisie as volg wees:

$$\begin{aligned} D &= \frac{cd(L_D - bB_V)}{b(cd + 1 - f) - ad(1 - e)} \\ &= \frac{0,15 \times 2,8(25\ 000 - 0,5 \times 10\ 000)}{0,5 \times (0,15 \times 2,8 + 1 - 0,3) - 0,1 \times 2,8(1 - 0,1)} \\ &= \frac{0,42\ (20\ 000)}{0,5 \times 1,12 - 0,28 \times 0,9} \\ &= \frac{8\ 400}{0,56 - 0,252} \\ &= 27\ 273 \\ O &= \frac{D}{c} \\ &= \frac{27\ 273}{0,15} \\ &= 181\ 820 \\ V &= \frac{D(1 - f)}{cd} \\ &= \frac{27\ 273(1 - 0,3)}{0,15 \times 2,8} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{19\ 091}{0,42} \\
 &= 45\ 455 \\
 B_W &= f\ 0 \\
 &= 0,3 \times 181\ 820 \\
 &= 54\ 546 \\
 N_W &= a_0 (1 - e) \\
 &= 0,1 \times 181\ 820 (1 - 0,1) \\
 &= 16\ 364 \\
 B &= a_0 - N_W \\
 &= 0,1 \times 181\ 820 - 16\ 364 \\
 &= 1\ 818 \\
 T_B &= B_V + V + D \\
 &= 10\ 000 + 45\ 455 + 27\ 273 \\
 &= 82\ 728
 \end{aligned}$$

Indien die voorraadomsigsetsnelheid van 2,8 keer per jaar na 3 keer per jaar verhoog, terwyl al die ander parameters onveranderd bly sal die posisie soos volg daar uitsien:

$$\begin{aligned}
 D &= \frac{cd(L_D - bB_V)}{b(cd + 1 - f) - ad(1 - e)} \\
 &= \frac{0,15 \times 3 (25\ 000 - 0,5 \times 10\ 000)}{0,5(0,15 \times 3 + 1 - 0,3) - 0,1 \times 3(1 - 0,1)} \\
 &= \frac{0,45 \times 20\ 000}{0,5(1,15) - 0,3(0,9)} \\
 &= \frac{9\ 000}{0,575 - 0,27} \\
 &= \frac{9\ 000}{0,305} \\
 &= 29\ 508 \\
 0 &= \frac{D}{c} \\
 &= \frac{29\ 508}{0,15} \\
 &= 196\ 720
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 V &= \frac{D(1 - f)}{cd} \\
 &= \frac{29\ 508 (1 - 0,3)}{3 \times 0,15} \\
 &= 45\ 901 \\
 N_W &= a_0 (1 - e) \\
 &= 0,1 \times 196\ 720 (1 - 0,1) \\
 &= 17\ 705 \\
 B_W &= f_0 \\
 &= 0,3 \times 196\ 720 \\
 &= 59\ 016 \\
 B &= a_0 - N_W \\
 &= 0,1 \times 196\ 720 - 17\ 705 \\
 &= 1\ 967 \\
 T_B &= B_V + V + D \\
 &= 10\ 000 + 45\ 901 + 29\ 508 \\
 &= 85\ 409
 \end{aligned}$$

In die bostaande voorbeeld kan dit duidelik gesien word dat indien die parameters almal dieselfde bly, die maksimum omset wat behaal kan word, sonder dat die huidige finansiële posisie verswak, R181 820 is. Indien die voorraadomsetsnelheid van 2,8 na 3 keer per jaar verbeter, word hierdie maksimum omset na R196 720 verhoog.

Om 'n gesonde finansiële posisie te verkry is dit dus duidelik dat 'n oorsigtelike insig in die onderneming se aktiwiteite deur middel van so 'n model verkry word. Alle faktore wat 'n invloed op die finansiële posisie van die onderneming het, word in berekening gebring. Die resultaat is 'n optimum finansiële posisie waarna gestreef kan word.

5.7 Samevatting

Daar is dikwels onsekerheid en selfs verwarring oor die begrip "finansiële bestuur" in apteke. Finansiële bestuur word in die algemeen in apteke verwaarloos en is dikwels geheel en al afwesig. Ten einde sukses te kan behaal is dit noodsaaklik dat die apteker, 'n deeglike begrip van finansiële bestuur verkry. Finansiële beheer is nodig om die solvabiliteit, likiditeit en rentabiliteit van die onderneming te verbeter.

Solvabiliteit is die vermoë van die onderneming om al sy vreemde kapitaal te kan aflos. Daar is heelwat nadele verbonde aan onvoldoende kapitaal. Die kapitaalbehoefte kan egter deur sekere tegniese verminder word.

Indien te veel vreemde kapitaal in verhouding tot eie kapitaal aangetrek word, ontstaan ook die gevaar van oorbedryf ('n redelike algemene verskynsel in apteke) wat 'n gevaar vir die kontinuïteit van die onderneming inhou.

Likiditeit is die vermoë van die onderneming om reëlmatig en tydig die nodige betalings en aflossings te kan verrig. Vir die beoordeling van likiditeit op die korttermyn moet die ondernemer hoofsaaklik steun op die kontantbegroting en die analise van die kapitaalbeweging, aangevul met insigte verkry uit bepaalde verhoudingsgetalle. Hierdie metodes word selde in 'n apteek aangetref. Om 'n goeie insig in die likiditeitsprobleem van 'n apteek te verkry, is hierdie metodes egter noodsaaklik. Vir die oplossing van likiditeitsprobleme in apteke moet verstaan word hoe veranderinge in balansverhoudings die likiditeit beïnvloed: die finansieringsbeleid moet in ooreenstemming met die aard van die probleem wees wat die duursame kapitaalbehoefte sowel as die wisselende kapitaalbehoefte aanbetref; en die onderneming se vlottende kapitaal naamlik kontant debiteure en voorraad, moet behoorlik bestuur word.

Met die begrip rentabiliteit word in die algemene sin bedoel die wins wat in 'n bepaalde periode gemaak is, uitgedruk as 'n persentasie van die kapitaal wat in daardie periode gebruik is om die wins te kweek. Daar kan onderskei word tussen rentabiliteit van vreemde kapitaal, rentabiliteit van eie kapitaal en rentabiliteit van totale kapitaal. Die laaste begrip staan ook bekend as die bedryfsekonomiese rentabiliteit. In baie apteke is die bedryfsekonomiese rentabiliteit onbevredigend en kan beslis verbeter word. Die bedryfsekonomiese rentabiliteit kan verbeter word deur vermeerdering van die bruto wins, vermindering van bedryfskoste en 'n vermindering van bates.

Onder toestande van groei is dit noodsaaklik dat die likiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit nie nadelig beïnvloed word nie. Om 'n beter insig in die ingewikkelde verbande tussen die verskillende groothede wat 'n onderneming se groeikoers beïnvloed te verkry, kan 'n wiskundige model opgestel word. Uit hierdie model kan gelyktydige oplossing van die verskillende vergelykings verkry word. Die finansiële optimum met 'n bekende hoeveelheid eie kapitaal kan sodoende bepaal word.

HULPMIDDELS VIR FINANSIELE BESTUUR

6.1 Inleiding

Daar is reeds op die belangrikheid van finansiële bestuur in apteke gewys. Sonder die nodige hulpmiddels is doeltreffende finansiële beheer moeilik uitvoerbaar. Dit kan met 'n persoon wat 'n spyker sonder 'n hamer wil inkap, vergelyk word. In sommige gevalle wat in die praktyk teëgekom is, raak aptekers verstrikt in 'n magdom gegewens, wat sonder sistematiese verdere verwerking en evaluering, misleidend is en ook dikwels 'n valse optimisme by aptekers wek. Vir doeltreffende finansiële bestuur is sekere hulpmiddels dus noodsaaklik. Die belangrikste wetenskaplike hulpmiddels vir finansiële bestuur word in hierdie hoofstuk bespreek.

Dit is die taak van elke suksesvolle ondernemer om vir die toekoms te beplan. Hy doen dit deur op 'n sistematiese en deurlopende basis vooruit te bepaal watter geleenthede en terugslae hy kan verwag. Hy kan 'n meganiese prognose doen waarby hy aanneem dat toekomstige tendense dieselfde eienskappe sal openbaar as dié in die verlede. Dit mag 'n gevaarlike aanname wees, aangesien veranderde ekonomiese toestande so 'n aanname geheel en al onaanvaarbaar kan maak. Daarom is dit ook noodsaaklik dat sy beraming aanpasbaar en veranderlik moet wees.

'n Meer aanneembare metode sou die analitiese prognose wees waarby bepaal word waarom sekere gebeurtenisse in die verlede voorgekom het en om hierdie beredenering te gebruik vir 'n analise van moontlike toekomstige gebeurlikhede¹⁾. Dit bring die ondernemer by die bekende vyf W-vrae naamlik: Wat? Waarom? Wanneer? Wie? Waar?

-
1. Van Aswegen, J.F. Die vasstelling en gebruikmaking van finansiële en finansiële standaarde in die chemiese bedryf in S.A., in besonder die daarstelling van kostestandaarde vir beplanning en beheer. ('n Ongepubliseerde D.B.A. - proefskrif, Universiteit van Pretoria, Pretoria, Mei 1972) p.152.

Die doelstellings van finansiële beplanning is:²⁾.

- (i) Om voldoende bedryfskapitaal te verseker.
- (ii) Om 'n bevredigende verhouding tussen debiteure, voorraad en vaste bates te bewerkstellig.
- (iii) Om die invloede van markte, produkte, kompetisie en verkoopsvlakke op die bruto wins te evalueer.
- (iv) Om die onderneming se bedryfskoste by die bruto wins aan te pas.
- (v) Om voldoende kapitaal te verseker.
- (vi) Om finansiële probleme wat mag ontstaan te oorbrug.

Finansiële beplanning word gewoonlik in die vorm van monetêre begrotings uitgedruk. Begrotingsbeheer is 'n belangrike hulpmiddel vir die funksies van finansiële bestuur. Court³⁾ omskryf begrotingsbeheer as: "The planning and co-ordinating of all functions in advance in order to achieve the maximum profit and efficiency compatible with the stabilising of the business and controlling all operations so that actual results compare favourably with such budgeted plans"

Die drie sleutelwoorde hier is:

- (i) Beplanning
- (ii) Koördinasie
- (iii) Kontrole

Ten einde begrotingsbeheer doeltreffend te kan toepas is dit nodig dat behoorlike begrotings opgestel en dat behoorlike koördinasie toegepas word. Begrotings word opgestel om sekere finansiële oogmerke te bereik. Verhoudingsgetalle speel hier 'n belangrike rol om standarde vir die begrotings vas te stel en waarvolgens prestasies van die verlede evalueer kan word.

-
- 2. Krentzman, H.C. Managing for profits. Washington, U.S. Government Printing office, 1968. p.31.
 - 3. Court, H.P. Budgetary control. Londen, Sweet & Maxwell, 1951. p.3.

Bestuursinligtingsisteme word gebruik om die nodige inligting betyds en in die regte vorm aan bestuur beskikbaar te stel, sodat die onderneming volgens 'n wetenskaplike grondslag op 'n feitelike basis bestuur kan word. Die inligting so verkry dien dus ook as 'n basis vir die volgende begrotings. Behalwe vir begrotings, verhoudingsgetalle en bestuursinligtingsisteme waarvolgens die finansiële aktiwiteite van 'n onderneming beplan, gekoördineer en gekontroleer word, is daar ook nog 'n ander hulpmiddel vir finansiële bestuur, naamlik die bron-en-aanwending-van-fondse-staat. So 'n staat stel die bestuur in staat om te sien uit watter bronne fondse verkry is en hoe hierdie fondse aangewend is.

Begrotings

Betekenis van begrotings

Chambers⁴⁾ definieer 'n besigheidsbegroting as 'n plan van die toekomstige werksaamhede van 'n onderneming vir 'n bepaalde tydperk in die toekoms. Dit is gebaseer op 'n versameling van beramings van verwagte aktiwiteite. Dit word opgestel, na oorweging van vorige ondervinding, huidige toestande en waargenome en geprojekteerde neigings. Gewoonlik word dit in monetêre terme uitgedruk.

Begrotings hou sekere belangrike voordele vir die onderneming in⁵⁾.

- (i) Vooruitbeplanning word aangemoedig
- (ii) 'n Gekoördineerde plan van aksie word ontwikkel.
- (iii) Taak doelwitte word vasgestel.
- (iv) Daar word oor standaarde vir die uitvoering van pligte ooreengekom.
- (v) Ondergeskiktes verstaan die onderneming se doelwitte.
- (vi) Kontrole oor werksaamhede word vereenvoudig.

4. Chambers, op.cit., p.166.

5. Brightly, D.S. & Prentice-Hall redaksionele personeel. Complete guide to financial management for small and medium sized companies. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971. p.166-167.

Daarby kan werklike prestasies in geldterme gemeet word en met die begroting vergelyk word; redes vir afwykings van standaard prestasies vasgestel word; en opgetree word om enige verbeterde prestasies te behou of om negatiewe neigings reg te stel en verliese so gely, terug te win⁶⁾.

Die einskappe van 'n goeie begroting word deur Bernstein⁷⁾ mooi saamgevat:

- (i) Dit moet so akkuraat moontlik in die lig van afgelope gebeure wees.
- (ii) Dit moet met min moeite en koste op datum gehou word.
- (iii) Dit moet op data waarin die bestuur vertrou het, gebaseer word.
- (iv) Dit moet by die verskillende behoeftes van die onderneming aanpas.
- (v) Die koste daaraan verbonde moet binne die onderneming se vermoë wees.

Vir die daarstelling van 'n effektiewe begrotingstelsel word bo en behalwe die bogenoemde faktore, ook die volgende vereis⁸⁾: 'n Verantwoordelike ondernemingsorganisasie waarin bevoegdheid en verantwoordelikheid duidelik omlin en ontwikkel is; 'n duidelik geformuleerde ondernemingsbeleid (geen doelbewuste handeling kan plaasvind sonder 'n duidelik gestelde beleid nie); 'n omskrewe plan waarvolgens die begroting na opstelling geadministreer moet word; en 'n goeie rekeningkundige stelsel om die basiese informasie te kan voorsien, asook om periodieke vergelyking van werklike met begrote syfers moontlik te maak.

6. Court, op.cit., p.7.

7. Bernstein, M.S. Sales forecasting for small business. Managing aids for small business, 2.57-75, 1958.

8. Viljoen, D.C. Bestuur en administrasie van materiaalbeheer en spesiale verwysing na die staalbedryfstak in die Vaal-nywerheidsdriehoek. ('n Ongepubliseerde D.Comm.- proefskrif, Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O., Potchefstroom, Desember, 1966.) p.116-117.

Die belangrikste begrotings, wat ook met groot welslae in 'n apteek toegepas kan word, is die omsetbegroting, aankoopsbegroting, uitgawebegroting, die begrote inkomstestaat en vooruitgeskatte balansstaat. Alhoewel 'n kontantbegroting selde in 'n aptekersonderneming aangetref word, kan so 'n begroting daartoe bydra om ernstige likiditeitsprobleme te voorkom, deurdat daar betyds vir die nodige finansiering gereël kan word. Die genoemde begrotings word nou elkeen kortliks bespreek.

6.2.2 Omsetbegroting

Die primêre en eerste taak van bestuur is die vooruitskatting van die verwagte omset vir die toekomstige periode. Daar kan nie genoeg klem gelê word op die belangrikheid van die verkryging en die gebruikmaking van inligting oor die marktoestande as 'n basis vir die verkoopsbegroting nie. Een van Amerika se toonaangewende bemarkingskonsultante het dit so gestel⁹⁾:

"During the past few years we have studied and analyzed both the plans and the results of dozens of sales and advertising campaigns that failed. Detailed study of the latter indicates that at least 80 per cent of those that fail, do so - not because of a faulty plan, or poor execution - but because they were built upon a foundation of assumption, guesswork or half-truth instead of on sound fact".

6.2.2.1 Marknavorsing

Die verskillende metodes om toekomstige vraag te bepaal, staan bekend as marknavorsing. Die doel daarvan is¹⁰⁾:

- (i) Om die volume toekomstige vraag teen verskillende pryse te bepaal.
- (ii) Om vas te stel waar sodanige vraag bestaan en op watter tye en in watter seisoene.

9. Van Aswegen, op.cit., p.165.

10. Court, op.cit., p.20-21.

- (iii) Om die voorkeure aan alternatiewe produkte, tipes, groottes, afwerkings, verpakkinge en pryse vas te stel.
- (iv) Om die kompetisie in hierdie markte vas te stel.
- (v) Om vraag te skep waar dit nog nie bestaan nie.

Marknavorsing verskil van onderneming tot onderneming en kan sommige of al die volgende insluit¹¹⁾:

- (i) Studies deur spesialiste.
- (ii) Die pos van vraelyste aan 'n sekere groep van die gemeenskap in 'n sekere area.
- (iii) Persoonlike onderhoude met sulke persone.
- (iv) Reisende navorsers.
- (v) Sistematiese versameling van roetine inligting uit bronne soos:
 - (a) Verkoopsverslae
 - (b) Voostelle van klante en werknemers
 - (c) Nuwe ontwikkelings.
 - (d) Koerantberigte en artikels in handelstydskrifte.
 - (e) Bestudering van metodes wat deur ander ondernemings toegepas word.
 - (f) Verslae van maatskappye, handelskamers, handelsverenigings, staatsdepartemente, ens.
 - (g) Direkte kontak met sodanige instansies.
 - (h) Statistieke deur die staat vrygestel.
 - (i) Ekonomiese dienste (bv. van universiteite).

11. Ibid.

6.2.2.2 Elemente van 'n omsetbegroting

Die volgende inligting kan as van die belangrikste elemente van 'n verkoopsbegroting geag word, waaruit 'n doeltreffende verkoopsbegroting opgebou kan word, naamlik¹²⁾:

- (i) 'n Volledige analise van die verkope in die verlede.
- (ii) 'n Versigtige evaluasie van die algemene ekonomiese toestande.
- (iii) 'n Grondige ondersoek van die markpotensiaal vir die spesifieke produk of produkte.
- (iv) Die verskeidenheid van produkte wat aangebied word.
- (v) Die bemarkingsmetodes wat gevolg gaan word.
- (vi) 'n Onderzoek van seisoenale- en sikliese besigheidstendense.

6.2.2.3 Interne faktore wat 'n omsetbegroting beïnvloed

Daar is sekere interne faktore wat 'n omsetbegroting beïnvloed en deur die bestuur manipuleerbaar is. Hierdie faktore is onder andere¹³⁾:

- (i) Moontlike hersienings van promosie- en kredietbeleide.
- (ii) Verskuiwing van 'n spesifieke departement of veranderinge in die hoeveelheid ruimte wat deur 'n departement in beslag geneem word.
- (iii) Veranderinge in die samestelling van departemente.
- (iv) Verkryging van addisionele produklyne.
- (v) Moontlike uitbreiding van parkeergereie vir klante.

12. Van Aswegen, op.cit., p.165.

13. Duncan & Phillips, op.cit., p.407.

- (vi) 'n Verandering in winkelure.
- (vii) Die opening van nuwe winkels en takke of die modernisering van 'n bestaande winkel.

6.2.2.4 Opstelling van 'n omsetbegroting

Nadat al die bogenoemde faktore wat 'n invloed op die verwagte omset kan uitoefen, deeglik oorweeg is, moet die verkoopsbeleid finaal en duidelik omlin word en die verkoopsprogram in detail ontwikkel word.

Die opstel van en kontrole oor die omsetbegroting kan vergemaklik word deur die gebruikmaking van 'n tabel soortgelyk aan tabel XIX. So 'n tabel kan vir elke afdeling en ook vir die onderneming as 'n geheel opgestel word. Tabel XIX is vir 'n apteek in geheel opgestel.

Tabel XIX

Omsetbegroting

Maande	Omset 1973	Begrote syfers 1974	Werklike sy- fers vir 1974	Afwyking	Persentasie afwyking
	R	R	R	R	
Maart	22 379	29 093	30 872	+ 1 779	6,1
April	21 165	27 514	29 263	+ 1 749	6,4
Mei	21 234	27 604	30 511	+ 2 907	10,5
Junie	23 578	30 651	32 167	+ 1 516	4,9
Julie	25 061	32 579	33 875	+ 1 296	4,0
Augustus	22 323	29 020	30 523	+ 1 503	5,2
September	24 186	31 442	32 302	+ 860	2,7
Oktober	22 042	28 654	30 151	+ 1 497	5,2
November	25 871	33 632	33 773	+ 141	0,4
Desember	27 329	35 528	36 265	+ 737	2,1
Januarie	17 115	22 250	25 311	+ 3 061	13,8
Februarie	19 119	24 855	26 462	+ 1 607	6,5
Totaal	271 402	352 822	371 475	+ 18 653	5,2

Vir tabel XIX is die vorige finansiële jaar se omset-syfers per maand vir die apteek verkry. Na oorweging van alle moontlike faktore wat 'n invloed op die omset kan uitoefen, het die ondernemer gereken dat 'n styging van 30 persent op die vorige jaar se syfers nie onrealisties is nie. Die grootste redes vir hierdie groot styging in omset is modernisering van die apteek en 'n geweldige groei in die dorp se populasie. Om die syfers in die kolom "begrote syfers" te verkry is al die ooreenstemmende syfers in die vorige kolom met $\frac{130}{100}$ vermenigvuldig. Elke maand is die werklike omset vir $\frac{130}{100}$ die maand ingevul en die afwyking van die begrote omset vir die maand verkry. 'n "+" dui aan dat die werklike omset groter is as die begrote omset. Die persentasie-afwyking is verkry deur die afwyking as 'n persentasie van die begrote omset vir die maand uit te druk. Al die afwykings is positief. Die ondernemer het dus die omsetstyging ietwat onderskat. Dit was egter nie ernstig nie en die begroting was gevolglik 'n goeie aanduiding van wat later werklik plaasgevind het.

Die omsetbegroting is betreklik eenvoudig en aptekers vind dit nie moeilik om so 'n begroting op te stel nie. Gewoonlik is so 'n begroting ook 'n goeie skatting van toekomstige gebeure. Dit gebeur egter wel dat die omsetbegroting om een of ander rede foutief is. In so 'n geval moet nie net die omsetbegroting nie, maar ook die ander begrotings verander word om enigsins van waarde te kan wees.

Sorg moet gedra word dat die toename in omset ten minste die inflasiekoers oorskry ten einde 'n reële omsetstyging te bewerkstellig. Nadat die omset begroot is, kan al die ander begrotings opgestel word. Baie van die syfers wat in die ander begrotings gebruik word, word van die begrote omset afgelei. Die omsetbegroting is dus die primêre begroting en is van kardinale belang vir die opstel van die ander begrotings.

6.2.3 Aankoopsbegroting

Die aankoopsbegroting word afgelei van die omsetbegroting en om hierdie rede is dit baie belangrik dat die omsetbegroting met groot sorg en versigtigheid gedoen word.

Ander faktore wat 'n rol speel, is die verwagte bruto marge, verlangde voorraadomkeersnelheid en die hoeveelheid voorraad op hande.

Deur gebruikmaking van tabel XX kan die bedrag wat vir aankope begroot word bereken word. Hierdie bedrag kan nou verder onderverdeel word per maand. Waar goedere in dieselfde maand ontvang word as wanneer dit bestel is, soos die meeste aptekers ondervind, kan die bedrag wat vir aankope begroot is, onderverdeel word per maand in dieselfde verhoudings as die omsetbegroting. Hierdie verdeling kan in tabel XXI gesien word.

Tabel XX

Aankoopsbegroting vir 1974

1.	Omset begroot	352 822
2.	Bruto wins (30% van omset)	105 846
3.	Koste van verkope (1 - 2)	<u>246 976</u>
4.	Begrote voorraadomkeersnelheid	6 keer per jaar.
5.	Gemiddelde voorraad nodig ($3 \div 4$)	41 162
6.	Huidige voorraad op hande	43 988
7.	Surplus voorraad (6-5)	<u>2 826</u>
8	Bedrag vir aankope begroot(3-7)	<u>244 150</u>

In tabel XX is die begrote omset uit tabel XIX verkry.
 Die bruto winsmarge vir die vorige jaar was 26,9 persent.
 Sekere lekkasies is ontdek en die nodige regstellings gedoen
 sodat 'n bruto winsmarge van 30 persent vir die jaar waarvoor

Tabel XXI

Begrote bedrag vir aankope per maand

Maande	Begrote syfers 1974	Werklike syfers 1974	Afwyking	Persentasie afwyking
Maart	20 100	20 231	+ 131	0,7
April	19 000	20 763	+ 1 763	9,2
Mei	19 100	20 320	+ 1 220	6,3
Junie	21 200	22 969	+ 1 769	8,3
Julie	22 600	23 851	+ 1 251	5,5
Augustus	20 100	21 273	+ 1 173	5,8
September	21 800	22 947	+ 1 147	5,2
Oktober	19 800	21 761	+ 1 961	9,9
November	23 300	25 239	+ 1 939	8,3
Desember	24 600	25 425	+ 825	3,3
Januarie	15 400	16 167	+ 767	4,9
Februarie	17 150	18 797	+ 1 647	9,6
Totaal	244 150	259 743	15 593	6,4

begroot is, verwag is. Die voorraadamsetsnelheid was nog nie na wense nie en die oogmerk was 'n voorraad-omsetsnelheid van ses keer per jaar. Die totale bedrag wat vir aankope begroot is, is in tabel XX bereken en na tabel XXI oorgedra, waar dit verder in aankope per maand onderverdeel is, in dieselfde verhouding as die omsetbegroting. So byvoorbeeld is die aankope vir Maart verkry deur die verhouding:

$$\frac{\text{omset begroot vir Maart}}{\text{totale begrote omset}} \times \text{totale begrote aankope}$$

Werklike aankope was effens meer as waarvoor begroot is, maar is in ooreenstemming met die afwykings verkry in die omsetbegroting. Eenheidskontrole is onprakties in 'n apteek en 'n monetêre aankoopbegroting is 'n groot hulp om die voorraad te kontroleer. In al die gevalle waar so 'n begroting in apteke toegepas is, is reuse sukses behaal.

6.2.4 Kostebegroting

Dit sal nie veel baat indien die gewenste omset en bruto wins behaal en aankope beplan word terwyl koste nie in bedwang gehou word nie. Dit is daarom nodig dat 'n begroting aan die begin van die jaar opgestel word wat alle koste vir die jaar insluit en waarvolgens besteding gekontroleer kan word.

Vir vergelyking en begrotingsdoeleindes word koste-items gewoonlik uitgedruk as 'n persentasie van die omset. Ten einde sy besteding te evalueer is dit belangrik dat elke ondernemer bewus sal wees van aanvaarde kostenorme, soos van toepassing in sy bepaalde bedryfstak.

Die begroting sal net soos in die voorafgaande gevalle bestaan uit verskillende kolomme. In die eerste kolom

word die werklike koste van die vorige jaar volgens die inkomstestaat aangeteken.

In die tweede kolom kom die begrote syfers vir die nuwe periode. Opeenvolgende kolomme kan gebruik word om die werklike en geakkumuleerde totale en afwykings aan te toon.

Om kontrole verder te vergemaklik kan die jaarlikse en maandelikse begrote syfers ook in die grootboek by die betrokke kosterekenings aangeteken word.

'n Aantal poste in die kostebegroting vereis nadere beskouing¹⁴⁾:

(i) Salarisse en lone

Dit is die belangrikste en heel waarskynlik ook die grootste enkele uitgawe van die onderneming. Noukeurige aandag moet dus aan hierdie pos geskenk word. Daar moet nie uit die oog verloor word dat bonusse, locum gelde, verhogings, mediese en pensioenfondsbydraes, ensovoorts, deel van salarisse en lone vorm nie. Daarby moet die eienaars en direkteure vir bestuursdoeleindes realistiese salarisse vir hulleself toedeel, met ander woorde bedrae gelykstaande aan wat hulle vir aptekers sou betaal het indien hulle nie self in die onderneming werksaam was nie. As maatstaf vir die grootte van hierdie pos of poste in die kostebegroting kan van die standpunt uitgegaan word dat totale salarisse en lone nooit 50 persent van die bruto wins behoort te oorskry nie. Vyftig persent van die bruto wins is alreeds te hoog.

14. Die standaard wat hier genoem word, word deur die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings toegepas.

Alhoewel salarisse en lone ook in terme van omset uitgedruk kan word, gebeur dit dikwels dat 'n apteek met 'n klein omset maar 'n hoë bruto winsmarge se bruto wins dieselfde is as dié van 'n apteek met 'n veel groter omset maar kleiner bruto winsmarge. Die ervaring het geleer dat indien salarisse en lone minder as 50 persent van die bruto wins bedra, daar gewoonlik 'n redelike netto wins gerealiseer word.

(ii) Advertensies

Doelgerigte en doeltreffende advertensies ontbreek dikwels in Suid-Afrika. Waar die ondernemer self sy eie promosie en reklameveldtogte loods, word gewoonlik goeie resultate verkry. Baie aptekers maak ook gebruik van die dienste van instellings soos Plus en Familiekring in gevalle waar die ondernemer homself onbekwaam voel om doeltreffend te adverteer. Sodanige instellings adverteer gewoonlik landwyd wat beslis voordele vir lede inhou. Elke lid van sodanige organisasie bied dan die ware wat adverteer word teen dieselfde pryse aan. Advertensies in jaarblaaie en boekies is in werklikheid donasies terwyl almanakke en sakboekies eintlik geskenke is.

Om goeie resultate met advertensies te behaal is dit wenslik dat daar ook deeglike beplanning sal geskied. In sommige gevalle word selfs tot ses maande vooruit beplan. Nadat die beplanning van advertensies voltooi is, moet 'n beraamde koste verkry en met die omset vergelyk word. Indien hierdie beraming in die omgewing van 0,8 persent van die begrote omset is en goeie advertensies geplaas kan word, behoort dit die gewenste uitwerking te hê.

(iii) Huur van geboue

Alhoewel huur 'n vaste uitgawe is, kan dit tog in sekere gevalle 'n knelpunt in 'n onderneming wees, sodanig so dat die onderneming net nie in staat is om 'n netto wins te maak nie. Veral in die stede word die probleem van 'n te hoë huur dikwels ondervind. Indien die huur minder as 3 persent van die omset is, is die ondernemer nog redelik veilig. Die teenoorgestelde is waar vir huur groter as 3 persent van die omset.

(iv) Totale bedryfskoste

Nadat 'n bedrag vir elke uitgawe begroot is, moet sorg gedra word dat die totale bedryfskoste nie die bruto wins oorskry nie want dan sal 'n netto verlies gerealiseer word tensy die diverse inkomste groot genoeg is om die tekort te dek. Laasgenoemde geval is in elke geval onbevredigend. Die bedryfskoste behoort in die omgewing van 22 - 24 persent van die omset te wees.

In tabel XXII verskyn 'n voorbeeld van so 'n kostebegroting vir 'n apteek.

Kostebegroting vir 1974

	1973	Begroot 1974	Werklik 1974	Afwyking
Advertensie en reklame	3 305	2 823	3 347	+ 524
Rente: Bank	542	400	338	- 62
Verbande				
Direkteurslenings				
Ander	240	220	221	+ 1
Bankkoste	359	400	406	+ 6
Huur: Geboue	4 540	4 540	4 540	-
Toerusting	1 763	1 763	1 763	-
Water en Ligte	893	1 000	1 141	+ 141
Versekering	2 397	2 900	3 125	+ 235
Onderhoud: Geboue	7 390	5 000	4 842	- 158
Meubels en toerusting				
Waardevermindering: Meubels & toerusting	1 163	1 100	1 060	- 40
Personeelvergoeding: Personeelsalarisse	31 748	36 500	38 045	+1 545
Tydlike personeel				
Eienaarsvergoeding	8 000	8 000	8 000	-
Direkteursgelde				
Lone - voltyds	1 863	2 000	1 972	- 28
- tydelik				
Registrasiegelde	73	80	63	- 17
Ouditeursvergoeding	400	400	400	-
Sekretariële gelde	580	700	704	+ 4
Mediese skema bydrae				
Bonusse				
Werkloosheidsversekering				
Pensioenfondsbydrae				
Komissie op verkope				
Afleweringkoste	1 284	1 400	1 418	+ 18
Huur van voertuie				
Reparasie en onderhoud van voer- tuie	64	80	73	- 7
Waardevermindering: Voertuie	94	94	100	+ 6
Handelslisensies	128	150	285	+ 135
Plaaslike belasting				
Oninvorderbare skuod	511	500	24	- 476
Invorderings en regskoste	678	700	394	- 306
Ledegeld	301	320	326	+ 6
Posgeld				
Telefoon	741	850	1 089	+ 239
Skryfbehoeftes en drukwerk	2 563	2 800	3 026	+ 226
Verpakkingsmateriaal	592	800	1 146	+ 346
Reis en verblyfkoste				
Verversings en onthaalkoste	428	450	464	+ 14
Beskermende klere	466	600	680	+ 80
Donasies	418	200	181	- 19
Diverse				
TOTALE BEDRYFSKOSTE	73 524	76 770	79 173	+2 403

In die voorbeeld (tabel XXII) het advertensies ongeveer 0,8 persent van die omset bedra. Daar is besluit om die lenings te verminder sodat die rente minder sou wees as die vorige jaar. Die huur sou onveranderd bly. Water en ligte sou effens styg. Die ondernemer het besluit om meer versekering uit te neem, sodat hierdie bedrag vir die begroting vergroot is. Die apteek is gemoderniseer en sekere werk, wat ongeveer R5 000 bedra, moes nog gedoen word. Waardevermindering van 10 persent is op die boekwaarde van meubels en toerusting plus addisionele aankope van R1 000 bereken. Met die personeelvergoeding is aanstellings, verhogings en so meer in aanmerking geneem en gevind dat dit ongeveer 45 persent van die begrote bruto wins bedra. Daar is te veel donasies in die vorige jaar gegee en die ondernemer het besluit om dit te verminder. Al die ander uitgawes is so effens vergroot om prysstygings en groei van die onderneming in ag te neem. Totale begrote bedryfskoste het minder as 22 persent van omset beloop.

Gesien in die lig van die gunstige afwyking in die geval van die omsetbegroting, is die totale afwyking in die kostebegroting, nie hewig nie en kan dit as normaal beskou word. Die individuele afwykings is ondersoek en geen ernstige gebreke is aan die lig gebring nie.

Normaalweg word ook nie veel probleme met 'n kostebegroting ondervind, waar dit in apteke toegepas word nie. Waar werklike syfers maandeliks met begrote syfers vergelyk word, word regstellings vroegtydig gedoen.

6.2.5

Kontantbegroting

Daar is reeds in hoofstuk 5 met die bespreking van die bestuur van 'n onderneming se vlottende bates, op die voordele en gebruike van 'n kontantbegroting gewys. Alhoewel die balansstaatmetode gebruik kan word om die behoefte aan kontant te bepaal, is die kontantbegroting essensieel om die maandelikse vloei van kontant te bepaal.

'n Verskeidenheid poste kan in 'n kontantbegroting voorkom, maar die maandelikse begroting van kontantvloei sal min of meer die vorm van tabel XXIII aanneem.

In tabel XXIV is die berekening van kontant ontvang van debiteure, wat in tabel XXIII gebruik word, gedoen. Die omsetsyfers van die vorige jaar asook die begrote omsetsyfers vir die huidige jaar word eers verkry. Vir elke maand in die begroting word die totale omset vir die afgelope twaalf maande bereken. Daar is besluit om debiteure op 7,8 persent (dieselfde as die vorige jaar) van die omset te probeer hou. Om dit te verkry moet die uitstaande debiteure dus elke maand nie meer wees as 7,8 persent van die totale omset van die vorige twaalf maande nie. Totale kredietverkope vir die vorige jaar, was 50 persent van die totale omset. Die begrote omsetsyfers in tabel XIX is dus elkeen met 50 persent vermenigvuldig om die kredietverkope per maand te bereken. Kontant ontvang van debiteure word nou eenvoudig verkry deur die uitstaande debiteure vir die vorige maand te neem, kredietverkope vir die maand daarby te tel en die bedrag uitstaande debiteure vir die huidige maand, daarvan af te trek.

Kontantverkope in tabel XXIII is ook 50 persent van totale verkope en is dus dieselfde as kredietverkope bereken in tabel XXIV. 'n Bedrag van R5 488 vir kortings wat deur 'n groothandelaar verskuldig is, sou in Maart ontvang word, in Junie sou 'n langtermynrekening aan 'n familielid afgelos word en in Februarie sou diverse inkomste volgens tabel XXV ontvang word. Hierdie bedrae is onder diverse getoon.

Uitstaande krediteure sou maandeliks betaal word en is uit tabel XXI, wat die maandelikse aankope weergee, verkry. Salarisse, lone, huur en diverse bedryfskoste is uit die kostebegroting verkry en verder in maande on- derverdeel, soos verwag is die uitgawes sal plaasvind.

Kontantvloei begroting

	Maart	April	Mei	Junie	Julie	Augustus	September
1. <u>Kontant ontvang:</u>							
Debiteure	13 883	13 262	13 305	14 775	15 702	13 988	15 154
Kontantverkope	14 546	13 757	13 802	15 326	16 289	14 510	15 721
Diverse	5 488			2 526			
2. <u>Kontant-uitbetalings</u>							
Krediteure	21 375	20 100	19 000	19 100	21 200	22 600	20 100
Salarisse-eienaar	600	600	600	600	600	600	600
- personeel	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800
Lone	160	160	160	160	160	160	160
Huur	580	360	360	360	360	360	360
Onttrekkings							
Diverse bedryfskoste	3 167	6 299	1 699	1 299	1 299	1 299	1 299
Ander betalings		1 000	3 600				
Netto invloei/uitvloei	5 235	- 4 300	- 1 112	8 308	5 572	679	5 556

TABEL XXIII (vervolg)

	Oktober	November	Desember	Januarie	Februarie	Totaal
1. <u>Kontant ontvang:</u>						
Debiteure	13 812	16 211	17 124	10 725	11 980	169 921
Kontantverkope	14 327	16 816	17 764	11 125	12 428	176 411
Diverse					7 147	15 161
2. <u>Kontant-uitbetalings</u>						
Krediteure	21 800	19 800	23 300	24 600	15 400	248 375
Salarisse - eienaar	600	600	1 400	600	600	8 000
- personeel	2 800	2 800	5 700	2 800	2 800	36 500
Lone	160	160	240	160	160	2 000
Huur	360	360	360	360	360	4 540
Onttrekkings						
Diverse bedryfskoste	1 299	1 299	1 299	1 299	1 299	22 856
Ander betalings					12 000	16 600
Netto invloei/uitvloei	1 120	8 008	2 589	- 7969	- 1 064	22 622
Oortrokke bank minus kontant in bank (vorige jaar)						23 363
- Netto invloei						22 622
Oortrokke bank minus kontant in bank (begroot)						741

Tabel XXIV

Berekening van kontantontvangste van debiteure

Maande	Totaal van 12 voorafgaande maande se omset	Begrote debiteure- saldo's (7,8% x omset volgens vorige kolom	Kredietverkope (50% x maandelikse begrote omsetsyfers)	Kontantontvangste van debiteure
Februarie (vorige jaar)		21 030		
Maart	278 116	21 693	14 546	13 883
April	284 465	22 188	13 757	13 262
Mei	290 835	22 685	13 802	13 305
Junie	297 908	23 236	15 326	14 775
Julie	305 426	23 823	16 289	15 702
Augustus	312 123	24 345	14 510	13 988
September	319 379	24 912	15 721	15 154
Oktober	325 991	25 427	14 327	13 812
November	333 752	26 032	16 816	16 211
Desember	341 951	26 672	17 764	17 124
Januarie	347 086	27 072	11 125	10 725
Februarie	352 822	27 520	12 428	11 980

Waardevermindering en oninvorderbare skuld is 'n koste vir die onderneming maar nie 'n uitbetaling nie. Dit word in die balansstaat van vaste bates en debiteure onderskeidelik afgetrek.

Daar is ook nog ander betalings soos die uitbetalings vir vaste bates, handelsbeleggings en bestuursvergoeding waarvoor voorsiening gemaak is. Dit is onder "ander betalings" getoon.

Kontantuitbetalings is van kontant ontvang afgetrek om die netto invloei/uitvloei vir elke maand te verkry. Die verskil tussen die oortrokke banksaldo en kontant is verkry deur die totale netto invloei van kontant, van die verskil tussen die oortrokke bank en kontant aan die einde van die vorige jaar, af te trek.

6.2.6

Begrote inkomstestaat

Wanneer die omset-, aankoops- en kostebegrotings opgestel is, is die begrote inkomstestaat betreklik eenvoudig, veral as 'n tabel soortgelyk aan tabel XXV gebruik word.

Die omset, aankope en bedryfskoste word verkry vanaf die begrotings wat reeds daarvoor opgestel is. Die beginvoorraad is dieselfde as die eindvoorraad van die vorige finansiële jaar. Die bruto wins word van die verwagte bruto marge afgelei sodat die koste van verkope die verskil tussen die omset en die bruto wins is. Die bruto marge in dié geval was 30 persent. Die eindvoorraad kan nou bereken word deur die beginvoorraad en die aankope bymekaar te tel en die koste van verkope daarvan af te trek. Die bruto marge word verkry nadat voorsiening vir verouderde voorraad gemaak is. Die berekende eindvoorraad is dus die voorraadsyfer nadat verouderde voorraad afgeskryf is.

Kortings toegestaan sluit in alle kortings op kontantverkope, kredietverkope en personeelaankope. Bestuurs-

Tabel XXV

Begrote inkomstestaat

	1973	Begroot 1974	Werklik 1974	Afwyking
Omset	271 402	352 822	371 475	+ 18 653
<u>Min</u> Koste van verkope	198 343	246 976	260 784	+ 13 808
Beginvoorraad	29 166	43 988	43 988	
<u>Plus</u> Aankope	213 165	244 150	259 743	
<u>Min</u> Eindvoorraad	43 988	41 162	42 947	
Bruto wins	73 059	105 846	110 691	+ 4 845
<u>Min</u> Kortings toege- staan	73 059	105 846	110 691	+ 4 845
<u>Plus</u> Diverse inkomste	6 415	7 147	6 479	- 668
Korting ontvang	4 530	5 127	5 522	
Rente ontvang	17	20	-	
Huur ontvang				
Dividende ontvang	1 868	2 000	957	
	79 474	112 993	117 170	+ 4 177
<u>Min</u> Bedryfskoste	73 524	76 770	79 173	+ 2 403
	5 950	36 223	37 997	+ 1 774
<u>Min</u> Bestuursvergoeding	6 756	12 000	12 000	-
Netto wins voor belasting	- 806	24 223	25 997	+ 1 774
Belasting		9 689	10 398	+ 709
Wins na balansstaat	- 806	14 534	15 599	+ 1 065

vergoeding is die bedrag waarop die direkteure liewers persoonlike belasting as maatskappybelasting betaal indien dit moontlik is. In die geval van 'n maatskappy sal die belasting ongeveer 40 persent van die netto wins wees.

Die afwykings verkry in tabel XXV is hoofsaaklik aan 'n hoër werklike omset as wat verwag is, te wyte. 'n Begrote inkomstestaat word selde in 'n apteek aangetref maar waar dit wel toegepas word, word gewoonlik min probleme ondervind.

6.2.7 Begrote balansstaat

'n Vooruitgeskatte balansstaat is noodsaaklik om die kapitaalbehoefte aan die einde van die periode waarvoor begroot word, te bepaal en om vas te stel op watter wyse finansiering gaan plaasvind. So 'n begroting het veral waarde waar snelle groei plaasvind en die ondernemer onseker is oor die hoeveelheid kapitaal wat benodig gaan word. Indien addisionele vreemde kapitaal benodig gaan word, kan die nodige reëlins om dit te bekom betyds getref word¹⁵⁾.

Vir die doeleindes van 'n begroting wat algemeen geld, is dit slegs nodig om aan die belangrikste poste in die balansstaat, aandag te gee. Aan die batekant is die belangrikste poste vaste bates, lantermynlenings en vlottende bates. Aan die lastekant is dit slegs eie kapitaal, lantermynlenings en vlottende laste wat van belang is. Waar daar ook ander bates of laste in 'n balansstaat voorkom, moet ook dit die nodige aandag kry. Die volgende poste word gewoonlik aangetref

(A) Bates

(a) Vaste bates

Indien geen verandering in vaste bates nodig is nie,

15. Kyk ook afdelings 5.6 en 6.2.7

word net 'n jaar se waardevermindering van die vorige jaar se boekwaarde van vaste bates, afgetrek. Die boekwaardes van alle vaste bates wat verkoop gaan word, word van hierdie bedrag afgetrek en die kosprys van nuwe bates bygetel. Waardevermindering op die nuwe bates moet natuurlik ook in berekening gebring word vir die oorblywende gedeelte van die finansiële jaar waarin dit aangekoop word. Handelsbeleggings kan ook onder vaste bates getoon word. Handelsbeleggings in 'n apteek bestaan gewoonlik uit aandele in 'n noodapteek, 'n ander apteek of 'n groothandelapteek. In die meeste gevalle is hierdie bedrae nie baie groot nie en het dus nie 'n merkbare invloed op die finansiële posisie nie. Die bedrag so geïnvesteer bly ook gewoonlik konstant van die een jaar na die ander, sodat dieselfde bedrag as die vorige jaar vir die doeleindes van die begrote belansstaat geneem kan word. Indien daar egter sodanige investerings binne die volgende jaar gaan plaasvind, moet daardie bedrag bygevoeg word.

(b) Langtermynlenings

Dit gebeur selde dat 'n apteek 'n langtermynlening toestaan. In gevalle waar sulke lenings wel toegestaan word, is dit gewoonlik aan 'n familielid, personeellid of vriend van die eienaar. Daar behoort nietemin vir so 'n uitbetaling begroot te word. Indien daar nog 'n uitstaande saldo van die vorige finansiële jaar oorgebring is en dit nie binne die volgende jaar afgelos gaan word nie, moet ook hierdie bedrag, minus enige paalement gedurende die jaar, in die begroting getoon te word.

(c) Vlootende bates

(i) Voorraad

Hierdie syfer word uit die begrote inkomste-

staat verkry.

(ii) Debiteure

Die maklike uitweg hier is om debiteure as 'n persentasie van die omset uit te druk. Die vorige jaar se syfer kan dan met die gemiddeld vir die bedryfstak vergelyk word. So kan daar dan op 'n doelwit vir die onderneming besluit word.

(iii) Kontant

Gewoonlik is daar slegs 'n kontantvoorskot in die laai en 'n dag of twee se ontvangste wat nog nie gebank is nie, want die meeste ap-tekers maak van 'n oortrokke bankrekening gebruik. Indien 'n kontantbegroting soos in 6.2.5 opgestel is, word die bedrag begroot vir kontant, uit die kontantbegroting verkry. Dit is egter nie noodsaaklik dat 'n kontantbegroting opgestel word om hierdie bedrag te verkry nie. Dit kan dan as volg bereken word:

Die totale bates soos hierbo uiteengesit moet verkry word. Vir kontant word voorlopig net 'n kontant voorskot en 'n dag of twee se ontvangste geneem. Die kapitaal plus die aankope van die laaste maand in die begroting (aangesien handelskrediteure eers aan die einde van elke maand betaal word, kan die bedrag aan krediteure verskuldig nie minder as een maand se aankope wees nie) word van totale bates afgetrek. Indien dit meer as die totale bates is, verteenwoordig hierdie verskil kontant in die bank, bo en behalwe die genoemde kontantvoorskot en 'n dag of twee se ontvangste. Die totale bates soos hierbo bereken moet dus met hierdie kontantbedrag aangesuiwer word. In die bogenoemde berekening is van die veronderstelling uitgegaan dat daar geen langtermynlenings of ander skuld is wat om een of ander rede nie ten volle vereffen

gaan word nie. Indien daar wel sodanige krediet bestaan, moet dit ook eers by die eie kapitaal en krediteure getel word voordat dit van die totale bates afgetrek word. As die bedrag wat voorlopig as totale bates geneem is, groter is as eie kapitaal plus krediteure en ander skuld, sal daar natuurlik behalwe vir die kontantvoorskot en een of twee dae se ontvangste, geen kontant in die bank wees nie.

(B) Laste

(a) Eie kapitaal

Die bedrag aan eie kapitaal aan die einde van die vorige finansiële jaar word geneem. Enige bedrag wat die eienaars van plan is om addisioneel in die onderneming te stort, asook die begrote netto wins na belasting word by hierdie bedrag gevoeg. Enige bedrag wat die eienaars van voorneme is om uit die onderneming te onttrek, word weer afgetrek. Daar moet op gelet word dat indien dividende verklaar word en die eienaars nie van plan is om dit uit die onderneming te trek nie, dit die eie kapitaal vergroot.

(b) Vreemde kapitaal

Die verskil tussen die totale bates en eie kapitaal, moet met vreemde kapitaal gefinansier word. Indien die vreemde kapitaal nie 50 persent van totale bates oorskry nie, behoort buite finansiering maklik bekombaar te wees. Indien dit wel 50 persent van totale bates oorskry, moet spesiale reëlins dalk getref word om die nodige kapitaal te verkry, aangesien krediteure in die algemeen dieselfde standaard as hierbo genoem gebruik om te bepaal hoe solvent 'n onderneming is.

Tabel XXVI is 'n voorbeeld van 'n begrote balansstaat wat vir 'n apteek opgestel is.

Tabel XXVI

Begrote balansstaat

	1973	Begroot 1974	Werklik 1974		1973	Begroot 1974	Werklik 1974
<u>LASTE</u>				<u>BATES</u>			
<u>Kapitaalrekening</u>				<u>Vaste bates</u>	11 772	15 178	15 528
Saldo vorige jaar				Meubels en Toerusting	10 065	9 965	10 266
+ Netto wins				Voertuie	473	379	425
+ Onttrekkings				Handelsbeleggings	1 234	4 834	4 837
of				<u>Langtermynlenings</u>	2 526	-	-
<u>Eienaarsbelang</u>	61 413	55 947	57 012	<u>Vlottende bates</u>	75 278	72 042	77 902
Aandelekapitaal	100	100	100	Voorraad	43 988	41 162	42 947
Onverdeelde winste	17 794	32 328	33 393	Debiteure	21 030	27 020	30 457
Direkteurslenings	23 519	23 519	23 519	Kontant	2 099	3 500	4 138
<u>Langtermynlenings</u>	-	-	-	Depositos en vooruit- betaalde bedrae	8 161	360	360
<u>Vlottende laste</u>	48 163	31 273	36 418				
Oortrokke bank	25 462	4 241	7 013				
Diverse krediteure	21 375	17 150	18 797				
Voorsienings en agter- stallige bedrae	1 326	9 882	10 608				
TOTALE LASTE	89 576	87 220	93 430	TOTALE BATES	89 576	87 220	93 430

Meubels en toerusting en voertuie is verkry deur die boekwaarde daarvan aan die einde van die vorige jaar te neem, verwagte aankope daarby te tel en waardevermindering soos in die kostebegroting daarvan af te trek. Voorraad is uit die begrote inkomstestaat en debiteure uit die kontantbegroting verkry. Kontant bestaan uit 'n kontant voorskot in die kasregister en ongeveer twee of drie dae se kontantontvangste. Daar is verwag dat net die huur vooruitbetaal sal wees.

Daar is besluit om die aandelekapitaal en direkteurslenings onveranderd te laat. Die netto wins na belasting is by die onverdeelde wins van die vorige jaar gevoeg. Die verskil tussen die oortrokke banksaldo en kontant (verkry uit die kontantbegroting) is by die begrote kontant getel om die oortrokke banksaldo te verkry. Diverse krediteure is dieselfde as die aankope vir Februarie soos in tabel XXI (aankoopbegroting) weergegee. Voorsienings en agterstallige bedrae is verkry uit die voorsiening vir belasting, vooruitbetaalde belasting en 'n voorsiening vir moontlike diverse agterstallige bedrae.

Alhoewel 'n begrote balansstaat nog nooit in 'n apteek aangetref is nie, kan uit hierdie voorbeeld gesien word dat 'n goeie beeld van die toekomstige finansiële posisie van 'n apteek verkry kan word. Indien so 'n begroting behoorlik opgestel word, behoort dit geen probleme op te lewer nie, veral nie indien 'n ouditeur se hulp ingeroep word nie. Die afwykings wat in die voorbeeld voorkom is nie ernstig nie en is hoofsaaklik aan die hoër omset as wat verwag is, toe te skryf.

6.2.8 Algemene opmerkings

Begrotings is seker die belangrikste hulpmiddel vir finansiële bestuur in enige onderneming, tog word begrotings selde in 'n apteek aangetref. In sekere gevalle word daar egter wel van begrotings gebruik gemaak. In sulke gevalle word gewoonlik 'n omsetbegroting en kostebegroting opgestel. Tydens besoeke aan apteke is geen apteek gevind wat 'n kontantbegroting of begrote balansstaat opstel nie. In die gevalle waar 'n omsetbegroting en kostebegroting wel opgestel word, is gevind dat die ondernemer gewoonlik die afwykings tussen die begrote en werklike syfers bereken, maar geen verduideliking vir hierdie afwykings probeer vasstel nie. Dit moet beklemtoon word dat begrotings niksseggend is indien redes vir afwykings nie vasgestel en die nodige regstellings nie gedoen word nie.

In ander kleinhandelsake word begrotings meer algemeen aangetref en is die gebruik daarvan ook deegliker as in apteke. Apteke staan in baie opsigte, in direkte mededinging met ander kleinhandelaars. Ten einde steeds kompetender te kan bly, sal apteke noodgedwonge meer aandag aan finansiële bestuur en veral aan behoorlike begrotings moet skenk. 'n Man bou tog nie 'n huis sonder behoorlike finansiële beplanning nie, hoe kan 'n ondernemer dan 'n saak wat baie meer ingewikkeld as die oprigting van 'n huis is, sonder beplanning bestuur?

6.3 Verhoudingsgetalle

Die hoofdoel van enige onderneming is om 'n bevredigende wins te realiseer op die kapitaal wat in die onderneming geïnvesteer is en om terselfdertyd 'n gesonde finansiële posisie te handhaaf. Om die finansiële prestasies noukeuriger te meet en na te gaan in hoeverre daarmee in die ondernemingsdoel geslaag is, kan van verhoudingsgetalle gebruik gemaak word.

Daar moet egter gewaak word teen 'n oorskatting van die waarde van die analise en interpretasie van finansiële state. Reynders e.a.¹⁶⁾ meen dat daar by sommige die neiging is om die onderhewige soort analise te gebruik as 'n sekere maatstaf van die sukses of mislukking van die onderneming. Hulle sê dat afgesien daarvan dat dit 'n te meganistiese beskouing van die onderneming impliseer en die mens in die situasie byna ignoreer, gee die analise in sigself geen diagnose van die onderneming se finansiële toestand nie en stel dit hoogstens die uitgangspunt vir so 'n nadere ondersoek.

Daar is verskillende metodes van analise, naamlik¹⁷⁾;

- (i) die metode van die verhoudingsgetalle;
- (ii) die metode van indekssyfers en persentasies;
- (iii) 'n kombinasie van (i) en (ii);
- (iv) grafiese voorstellings; en
- (v) beleggingsmaatstawwe.

Vir die doeleindes van hierdie studie sal daar slegs aan die metode van die verhoudingsgetalle aandag geskenk word.

'n Verhoudingsgetal as sodanig sê nie veel nie. Daar moet 'n maatstaf wees waarvolgens bepaal kan word of die syfer 'n "gunstige" toestand aandui, met ander woorde die verhoudingsgetal kry eers betekenis as dit met 'n norm vergelyk word. Drie soorte maatstawwe word gewoonlik gebruik, naamlik algemene ervaringsreëls of empiries aanvaarde standaarde ("Rules of thumb"); norme gegrond op die ervaring van die eie onderneming; en standaard-verhoudingsgetalle ("standard ratios")¹⁸⁾.

16. Reynders e.a., op.cit., p.95.

17. Ibid.

18. Ibid. p. 97.

Die maatstawwe wat hier gebruik gaan word vir die beoordeling van die verskillende verhoudings, word deur die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings toegepas. Dit is 'n kombinasie van die verskillende maatstawwe hierbo genoem en is verkry deur ervaring in die praktyk. Alhoewel dit geen absolute basis vir beoordeling kan vorm nie, kan dit as waardevolle riglyne dien vir die beoordeling van die finansiële posisie van 'n onderneming.

Daar bestaan 'n duisternis van verhoudingsgetalle, maar die onderstaande verhoudings, waar die finansiële state van 'n apterkersonderneming vir drie agtereenvolgende jare geanaliseer word, word met groot sukses deur die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings gebruik om met een oogopslag 'n goeie beeld van die finansiële posisie van 'n onderneming te verkry. Elke verhouding word beoordeel en 'n simbool toegeken. Swak plekke in die finansiële posisie kan dus onmiddellik geïdentifiseer word. Alhoewel maatstawwe nog nie vir al die verhoudings verkry is nie, word dit nogtans vir volledigheidshalwe aangetoon.

Doeltreffendheid

1. % Bruto wins/omset
2. % Bedryfskoste/omset
3. % Totale personeelvergoeding/omset
4. % Huur/omset
5. % Huur per vk. meter per maand
6. % Advertensiekoste/omset
7. % Rente/omset
8. Omset per vk. meter
9. % Totale personeelvergoeding/bruto wins
10. % Totale bedryfskoste/bruto wins.

Aktiwiteit

- 11. % Toename in omset
- 12. % Toename in aankope
- 13. % Toename in voorraad
- 14. % Toename in bedryfskoste
- 15. Voorraadomsetsnelheid
- 16. Verkope/eienaarskapitaal

Finansiering

- 17. Vlottende bates/vlottende laste
- 18. Likiede bates/ vlottende laste
- 19. % Totale buite laste/totale bates
- 20. % Vlottende laste/eienaarskapitaal
- 21. % Totale buite laste/eienaarskapitaal

Rentabiliteit

- 22. % Netto wins/omset
- 23. % Netto wins/totale kapitaal
- 24. % Netto wins/eie kapitaal

Kredietverlening

- 25. % Debiteure/omset
- 26. % Kredietverkope/omset
- 27. Invorderingstermyn (dae)
- 28. % Slegt skulde/kredietverkope

'n Goeie metode om verhoudingsgetalle toe te pas, is om die verskillende verhoudings onder mekaar neer te skryf. Elke verhouding word nou vir drie agtereenvolgende finansiële jare bereken en langs elke verhouding, in verskillende kolomme, geskryf. Elke verhouding word nou aan die hand van tabel XXVII beoordeel en 'n simbool toegeken. Hierdie simbole verskyn langs die verhoudingsgetalle. Op een bladsy kan 'n hele analise van drie jaar se finansiële state dus gedoen word. Indien 'n "A" vir 'n sekere verhouding toegeken word, is die verhouding goed en is daar geen verdere ondersoek nodig nie. 'n "B" beteken dat die verhouding ook bevredigend is. Daar kan egter nog verbetering plaasvind. 'n "C" kan nog as redelik beskou word. Alhoewel drastiese stappe nog nie nodig is nie, sal verbetering beslis moet plaasvind. 'n "D" en "E" is heeltemal onbevredigend en die nodige stappe moet so gou as moontlik geneem word om die posisie reg te stel.

In sommige gevalle is dit nie moontlik om 'n verbetering te verkry nie. Die redes hiervoor is uiteenlopend van aard. So byvoorbeeld kan 'n apteek hoë huur betaal. Indien die omset nie veel meer verhoog kan word nie, sal huur as 'n persentasie van die omset onbevredigend bly.

Dit moet beklemtoon word dat die simbole op grond van ervaring verkry is. Gemiddelde syfers word sover moontlik vermy aangesien dit soms misleidend kan wees. 'n Apteker kan byvoorbeeld redeneer dat indien 'n sekere verhouding dieselfde as die gemiddeld vir die bedryfstak is, dit goed is. Die gemiddeld vir die bedryfstak kan egter om een of ander rede swakker wees as dié waartoe hierdie apteek in staat is.

6.4

Bron- en-aanwending-van-fondsestaat

Nog 'n groot hulpmiddel by finansiële bestuur is 'n bron- en-aanwending-van-fondsestaat. Hierdie staat stel die bestuur in staat om te sien uit watter bronne fondse verkry is en hoe hierdie fondse aangewend is. In die

bel XXVII

Waarde van simbole wat aan elke verhoudingsgetal toegeken word

	A	B	C	D	E
% Bruto wins/omset	34,0+	31,0+	28,0+	25,0+	25,0-
% Bedryfskoste/omset	22,0-	24,0-	26,0-	28,0-	28,0+
% Totale personeelvergoeding/omset	12,0-	14,0-	16,0-	18,0-	18,0-
% Huur/omset	2,0-	3,0-	4,0-	5,0-	5,0+
Huur per vk.meter per maand	{ 0,8+	0,6+	0,4+	0,2+	0,2-
% Advertensiekoste/omset	{ 1,0-	1,1-	1,2-	1,3-	1,3+
% Rente/omset	1,0-	2,0-	3,0-	4,0-	4,0+
Omset per vk. meter	1400+	1200+	1000+	800+	800-
% Totale personeelvergoeding/bruto wins	45,0-	50,0-	55,0-	60,0-	60,0+
% Totale bedryfskoste/bruto wins	70,0-	80,0-	90,0-	100,0-	100,0+
% Toename in omset	20,0+	15,0+	10,0+	5,0+	5,0-
% Toename in aankope					
% Toename in voorraad					
% Toename in bedryfskoste					
Voorraadomsetsnelheid	6,0+	5,0+	4,0+	3,0+	3,0-
Verkope/eienaarskapitaal					
Vlottende bates/vlottende laste	2,0+	1,6+	1,2+	0,8+	0,8-
Likiede bates/vlottende laste	1,0+	0,8+	0,6+	0,4+	0,4-
% Totale buite laste/totale bates	50,0-	65,0-	80,0-	95,0-	95,0+
% Vlottende laste/eienaarskapitaal					
% Totale buite laste/eienaarskapitaal	80,0-	110,0-	140,0-	170,0-	170,0+
% Verdienste/omset	10,0+	7,0+	4,0+	1,0+	1,0-
% Verdienste/totale kapitaal	17,0+	14,0+	11,0+	8,0+	8,0-
% Verdienste/eie kapitaal	40,0+	30,0+	20,0+	10,0+	10,0-
% Debiteure/omset					
% Kredietverkope/omset	40,0-	50,0-	60,0-	70,0-	70,0+
Invorderingstermyn	55,0-	65,0-	75,0-	85,0-	85,0+
% Slegte skulde/kredietverkope	0,2-	0,4-	0,6-	0,8-	0,8+

Verduideliking van simbole

A = uitstekend
 B = goed
 C = redelik
 D = swak
 E = baie swak

"+" beteken meer as.
 "-" beteken minder as.

praktyk word dit dikweils gevind dat daar wel 'n wins gerealiseer word maar dat die kontantposisie verswak het.

Die ideaal vir enige ondernemer behoort te wees om sy winste in kontant te kan omskep. As gevolg van vinnige groei is dit nie altyd moontlik nie. Om presies te kan vasstel waarom die oortrokke bankrekening groter of kleiner geword het, is dit nodig om 'n bron-en-aanwending-van-fondsestaat op te stel.

Die twee balansstate aan die begin en einde van 'n sekere periode, sê 'n jaar, word geneem en die verskille tussen die individuele items bereken bv. die verskil in debiteure aan die begin en einde van die jaar. Die totaal van die verskille verteenwoordig die verskil in die banksaldo. Hierdie verskil in die banksaldo verteenwoordig 'n oorskot of tekort van fondse.

Wat die individuele verskille betref, is 'n vermindering in enige bate 'n bron van fondse. 'n Vermeerdering in enige las is ook 'n bron van fondse. 'n Vermeerdering in 'n bate of 'n vermindering in 'n las beteken dat fondse aangewend is.

Wanneer 'n bron- en-aanwending van-fondsestaat opgestel word, is dit gewoonlik baie duidelik dat die hoeveelheid kontant in die bank nie alleen van winste afhanklik is nie. Dit word deur talle faktore beïnvloed wat wel deur die ondernemer in 'n sekere mate manipuleerbaar is.

Alhoewel daar verskillende metodes van aanbieding van so 'n staat is, is die metode volgens tabel XXVIII betreklik eenvoudig om te begryp.

Tabel XXVIII

Bron-en-aanwending-van-fondsestaat

	<u>Kolom 1</u>	<u>Kolom 2</u>
Banksaldo aan die begin van die periode (1 Maart 1973)		25 462 Kt
<u>Laste</u>		
Netto wins/verlies vanaf wins-en-verliesverdelingsrekening	15 599 Kt	
Direkteurslenings	-	
Langtermynlenings	-	
Diverse krediteure	2 578	
Voorsiening vir belasting en ander vlottende laste	9 282 Kt	
<u>Bates</u>		
Vaste bates	3 756	
Beleggings	-	
Leningsheffing	-	
Lenings	2 526 Kt	
Voorraad	1 041 Kt	
Debiteure	9 427	
Kontant	2 039	
Ander vlottende bates	7 801 Kt	18 449 Kt
Banksaldo aan die einde van die periode (28 Februarie 1974)		<u>7 013 Kt</u>

In kolom 1 word die verskille tussen die bates en laste aan die begin van die periode onder beskouing en die aan die einde van die periode verkry. 'n Vermeerdering in 'n las of 'n vermindering in 'n bate kan as 'n kredit (Kt) aangetoon word. 'n Vermindering in 'n las of 'n vermeerdering in 'n bate kan as 'n debet (Dt) aangetoon word. Krediteringe verteenwoordig bronne van fondse en debiteringe aanwending van fondse. Die totaal van kolom 1 word nou verkry. Hierdie totaal sal 'n debet of kredit wees, wat weer sal aantoon of daar 'n netto verkryging of -aanwending van fondse was. Hierdie totaal word nou van die banksaldo aan die begin van die

periode, afgetrek om die banksaldo aan die einde van die periode te verkry. Daar moet opgelet word dat 'n oortrokke banksaldo 'n kreditsaldo is. Indien die bedrag wat van die banksaldo afgetrek word ook 'n kredit is, beteken dit dat 'n minus bedrag van 'n minus bedrag afgetrek word. Die bedrag wat afgetrek word se teken sal dus verander. So word byvoorbeeld R18 449 Kt. in tabel XXVIII van R25 462 Kt. afgetrek en R7 013 Kt. verkry.

Volgens tabel XXVIII is dit duidelik dat fondse gebruik is om krediteure te verminder, vaste bates aan te koop, debiteure te vergroot en meer kontant aan te hou. Hierdie aanwendinge van fondse is deur die netto wins, 'n vergroting van ander vlottende laste, aflossing van 'n langtermynlening aan 'n buite instansie, 'n vermindering van voorraad en ander vlottende bates, gefinansier. Daar is egter meer fondse bekom as wat aangewend is, sodat die oortrokke bankrekening ook verminder het. Die ondernemer kon dus sien dat alhoewel sy netto wins slegs R15 599 was, sy oortrokke bankrekening met R18 449 verminder het. Daar was 'n vloei van fondse en hierdie vloei word mooi saamgevat in so 'n staat. Die ondernemer kry dus 'n goeie insig in die vloei van fondse wat sonder die opstelling van so 'n staat, moeilik waarneembaar is. Volgens die nuwe Maatskappywet moet 'n bron-en-aanwending-van-fondsestaat vir alle maatskappye opgestel word. Dit sal egter ook vir eenmansake en vennootskappe lonend wees om so 'n staat op te stel.

6.5 Bestuursinligtingsisteme

6.5.1 Belangrikheid van bestuursinligtingsisteme

Bestuur in die kleinhandel stel al hoe meer belang in die beskikbaarheid van inligting vir besluite. Groot kleinhandelaars skakel oor van handstelsels na gemeganiseerde boekhouding soos elektroniese rekenaars om groot hoeveelhede data vinnig te hanteer¹⁹⁾.

19. Frakenberg, P. Management information systems. New York, National Retail Merchants Association, 1968.P.1.

Ten einde planne behoorlik te formuleer en te kontroleer, moet die ondernemer met akkurate inligting betreffende die boekhouding, voorsien word. Frankenberg²⁰⁾ stel dit so: "A management information system selects, rejects, edits and headlines business data in order to turn it into business intelligence". Hierdie intelligensie kan beskrywend, rapportierend, spekulatief en evaluerend wees²¹⁾.

Dit is nie die doel van hierdie studie om intelligensie of selfs bestuursinligtingsisteme volledig te bespreek nie. Begrotings, verhoudingsgetalle en 'n bron-en-aanwending-van-fondsestaat, wat in der waarheid deel uitmaak van bestuursinligtingsisteme, is ook al reeds bespreek. Daar sal slegs na 'n aantal metodes waarvolgens die ondernemer korrekte en behoorlike inligting kan bekom, gekyk word. Aangesien die debiteureboekhouding op soveel verskillende wyses gedoen kan word, sal dit nie bespreek word nie.

6.5.2

Kasboek

'n Kasboek is vir enige apteek 'n noodsaaklikheid, al besef baie ondernemers dit nie. Die meeste inligting wat vir wetenskaplike bestuur benodig word, kan uit 'n behoorlik opgestelde kasboek verkry word. Die eenvoudigste vorm van 'n kasboek word in tabel XXIX aangegee.

Die openingsaldo verskyn in die diverse kolom sowel as in die bankkolom. 'n Batige saldo word aan die ontvangstekant getoon en 'n oortrokke saldo aan die betalingskant.

Voordat die kasboek afgesluit word, word dit met die bankstaat vergelyk en alle items wat in die bankstaat verskyn maar nie in die kasboek nie, word in die kasboek ingeskryf in die gepaste kolom sowel as in die bankkolom, byvoorbeeld bankrente, aftrekorders, ens.

20. Ibid, p.5.

21 Lazer, W. Marketing management a systems perspective. New York, John Wiley, & Sons, 1971. p.157.

Tabel XXIX

Kasboek met ontledingskolomme

Ontvangste

Datum	Besonderhede	Diverse	Kontantverkope	Ontvangste van debiteure	Kontantkorting op kontantverkope	Bank
	Totale	A	B	C	D	E

$$(A + B + C - D = E)$$

Betalings

Tjek Nr.	Datum	Besonderhede	Diverse	Aankope (Bedrag aan krediteure betaal voordat kontantkortings in berekening gebring is)	Kontantkorting	Onttrekking	Salarisse	Bank
		Totale	A	B	C	D	E	F

$$(A + B - C + D + E = F)$$

Die verskil tussen die banksaldo en die kasboeksaldo sal bestaan uit tjeks en deposito's wat in die kasboek verskyn maar nie op die bankstaat nie. 'n Lys van hierdie items moet gemaak word en die tjeknommers moet langs die bedrae ingevul word, aangesien dit moontlik is dat van hierdie tjeks ook in die volgende maand uitstaande mag wees.

Die ontvangstekant kan verder ontleed word. Alhoewel kredietverkope nie deel uitmaak van die kasboek nie, kan dit vir volledigheidshalwe daarin aangeteken word. Kontantverkope en kredietverkope van elke afdeling kan ook apart aangetoon word. Indien 'n aparte kleinkas nie gehou word nie, kan 'n aparte kolom vir sulke kontantbetalings aangebring word. Die betalingskant kan ook verder ontleed word. Aankope vir elke afdeling kan apart aangetoon word.

Indien elke afdeling se aankope en verkope in die kasboek aangetoon word, kan ook die bruto wins van elke afdeling bepaal word, indien voorraad apart vir elke afdeling geneem word.

6.5.3 Kasregister

Voordat 'n kasregister aangekoop word, moet die verskillende modelle op die mark behoorlik in oënskou geneem word. Daar word voortdurend verbeterde modelle kasregisters op die mark geplaas en ondernemers behoort met hierdie ontwikkelinge tred te hou, ten einde die beste voordeel te trek.

'n Groot verskeidenheid kasregisters, wat uiteenlopende funksies verrig, word deur die verskillende ondernemings wat hierin spesialiseer, aangebied. Van 'n gewone geldlaai tot kasregisters wat feitlik die hele boekhouding behartig, word aangetref.

'n Baie populêre kasregister onder aptekers is die een wat die debiteureboekhouding behartig. Die kliënt se rekening word op 'n kaart aangetoon en alle transaksies word onmiddellik deur middel van die kasregister daarop aangebring. Die ondernemer het sodoende 'n daaglikse kontrole oor krediet terwyl die kliënt enige oomblik van die maand volledige inligting aangaande sy rekening kan verkry.

Sommige kasregisters kan inligting verskaf aangaande kredietverkope, kontantverkope, verkope per afdeling, kortings toegestaan, verkope per personeellid, ensovoorts. Van die nuutste kasregisters kan selfs state voorsien waarvolgens monetêre sowel as eenheidskontrole van voorraad gedoen kan word, terwyl 'n inkomstestaat, balansstaat, ensovoorts, maandeliks daardeur opgestel word.

Welke funksies ookal deur 'n kasregister verrig kan word, moet die ondernemer die voordele daaraan verbonde eers deeglik teenoor die koste daarvan opweeg. Daar moet ook seker gemaak word dat al die inligting so verkry, wel gebruik word.

6.5.4

Fakture

Die waarde van 'n faktuur as basis vir inligting aan bestuur, word heel dikwels onderskat. Indien die kosprys in kode daarop aangebring word, kan die teoretiese bruto wins bepaal word deur die totaal van al die kospryse op die fakture van die totale verkope af te trek. Die fakture kan ook gebruik word as deel van die inligting om eenheidskontrole in sekere afdelings, soos byvoorbeeld in die fotografiese afdeling, toe te pas. Verder kan die fakture ook gebruik word om verkope per personeellid te verkry, indien die naam

van die personeellid op die faktuur verskyn. Bonusse kan byvoorbeeld daarop gebaseer word. Die verkope per klant per dag kan ook so verkry word.

6.5.5 Krediteuregrootboek

Indien krediteure nie almal binne dertig dae betaal word nie, kan so 'n grootboek, en veral die proefbalans, die ondernemer oneindig tyd en moeite spaar om sy betalings aan krediteure betyds en sistematies te verrig.

Die bogenoemde metodes om bestuursinligting te versamel is geensins volledig nie. Slegs die heel belangrikste metodes is kortliks bespreek. Indien 'n ondernemer hierdie metodes wel gebruik sal die meeste inligting, wat vir wetenskaplike finansiële bestuur benodig word, tot sy beskikking wees. Hierdie inligting moet egter in baie gevalle verder verwerk en evalueer word voordat bestuursbesluite daarop gebaseer kan word. Hier word veral gedink aan begrotings, verhoudingsgetalle, en 'n bron-en-aanwending van fondsestaat.

6.5.6 Oplossing van bestuursprobleme deur middel van behoorlike inligtingsisteme

Die oplossing van bestuursprobleme word by wyse van 'n voorbeeld verduidelik, waaruit ook die nut van behoorlike sisteme duidelik blyk.

'n Mens tref dikwels toestande soos die volgende in 'n apteek aan: Die omset is hoog en koste word deeglik gekontroleer. Die bruto wins is egter onbevredigend. Dit gee aanleiding tot 'n baie klein netto wins. Die

onderneming groei baie vinnig en as gevolg van die klein netto wins word onvoldoende fondse in die onderneming teruggeploeg en 'n ongesonde finansiële posisie verkry.

Wanneer moontlike lekkasies ondersoek word, word daar gewoonlik vasgestel dat alleen totale ontvangste aangeteken word. Geen rekord van kontant- en kredietverkope word gehou nie. Dieselfde persoon wat die kasboek en debiteurerekenings opstel, bank ook die geld. Geen analise van ontvangstes of betalings word gedoen nie. Al die verkoopsassistenten werk met die kasregisters. Dit is ook gewone kasregisters wat nie debiteurboekhouding, verkope volgens afdelings, ensovoorts, kan doen nie. Fakture word slegs vir kredietverkope uitgemaak en bevat ook net die verkoopspryse en hoeveelhede van die artikels wat verkoop word. Geen krediteurgrootboek word opgestel nie. Daar word ook geen begroting opgestel of van enige ander bestuurshulpmiddel gebruik gemaak nie, terwyl finansiële state slegs een keer per jaar opgestel word. Daarby word ook geen kontrole oor enige versendings gedoen nie. Daar word ook ander foute gevind soos byvoorbeeld 'n agterdeur wat oopstaan, personeel wat naweke sonder toesig werk en sekere rakke wat as versperings dien sodat 'n oorsigtelike beeld van die apteek nie verkry word nie. Laasgenoemde probleme is egter nie hier ter sake nie. Indien behoorlike bestuursinligtingsisteme in werking is sal die foute gou aan die lig kom, sodat dit reggestel kan word.

Aangesien daar soveel foute is, kan die rede vir die lae bruto wins nie duidelik uitgewys word nie. Indien sekere voorkomingsmaatreëls egter getref word, behoort die probleem opgelos te word. 'n Behoorlike kasboek, soos in tabel XXIX aangedui, behoort opgestel te word. Kontantverkope en ontvangste van debiteure moet dus apart getoon word. Die persoon wat die boekhouding behartig moet onder geen omstandighede met geld werk nie. 'n Kasregister wat die debiteurboekhouding behartig behoort, indien moontlik,

aangeskaf te word en net een persoon behoort met die kasregister te werk, sodat verantwoordelikheid daarvoor vasgepen kan word. Sodanige kasregisters verskaf ook gewoonlik daaglikse kontantverkope, kredietverkope, ontvangste van debiteure en kortings toegestaan. Die ondernemer behoort nou elke dag die kasregisterlesings met die hoeveelheid kontant ontvang te kontroleer. Indien hy nie balanseer nie, moet die verskille opgevolg word. 'n Daaglikse totaal van uitstaande debiteure word ook verkry sodat debiteure baie makliker kontroleer kan word. Aangesien daar dikwels foutiewe betalings aan krediteure gemaak word, word die ondernemer aangeraai om 'n krediteuregrootboek te hou, sodat die saldo's van die krediteure eers met die bedrag op die tjek vergelyk word, voordat die tjek geteken word. 'n Afskrif van die faktuur moet tesame met 'n pakkie wat versend word, aan die ondernemer of kontroleklerk oorhandig word om te kontroleer, voordat die pakkie die apteek verlaat. Begrotings behoort ook opgestel en maandeliks met werklike gegewens vergelyk te word. Daarby behoort die verskillende verhoudingsgetalle gereeld bereken en met die standarde volgens tabel XXVI vergelyk te word.

Indien die nodige stappe soos hierbo genoem, geneem is, en die bruto winsmarge nog steeds onbevredigend is, moet die kosprys in kode op fakture aangebring word en die teoretiese bruto wins van verkoopte artikels daaglik bereken word. So kan daar dan bepaal word of daar werklik lekkasies plaasvind en of die bruto winsmarge as gevolg van die assortiment en prysbeleid so laag is. Die ondernemer behoort binne 'n redelike kort tydbestek te weet wat die resultate van die regstellende maatreëls is en watter verdere stappe, indien nodig, geneem moet word.

6.6 Samevatting

Bepanning, koördinasie en kontrole is die basiese elemente van finansiële bestuur. Ten einde doeltreffend hierin te slaag, is die ondernemer noodgedwonge van effektiewe hulpmiddels afhanklik.

Seker die belangrikste hulpmiddel vir finansiële bestuur is begrotings, waardeur beplanning van die onderneming se aktiwiteite in monetêre vorm aangebied word. Die mees algemene begrotings is die omsetbegroting, aankoopsbegroting, kontantbegroting, begrote inkomstestaat en begrote balansstaat.

Om die finansiële prestasies noukeuriger te meet en na te gaan in hoeverre daarmee in die ondernemingsdoel geslaag is, kan van verhoudingsgetalle gebruik gemaak word. 'n Aantal geselekteerde verhoudingsgetalle word deur die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings gebruik en kan met sukses vir die beoordeling van die finansiële posisie in 'n apteek toegepas word.

Die bron-en-aanwending-van-fondsestaats kan deur die ondernemer gebruik word om te sien uit watter bronne fondse verkry is en hoe hierdie fondse aangewend is. Hieruit kan ook vasgestel word, of verklaar word waarom winste nie in kontant omskep is nie.

Bestuursinligtingstelsels is nodig om die ondernemer met besigheidsintelligensie te voorsien waarop wetenskaplike bestuursbesluite gefundeer is. Die belangrikste metodes of hulpmiddels om hierdie inligting te versamel is die kasboek, kasregister, fakture, krediteuregrootboek en debiteuregrootboek.

Hulpmiddels vir finansiële bestuur word selde in apteke aangetref. Die hulpmiddels wat bespreek is, is derhalwe met voorbeelde toegelig sodat die werking daarvan duidelik begryp kan word.

SAMEVATTING

7.1 Algemeen

Die opleiding van die apteker is op die aptekersprofessie toegespits en gedurende sy akademiese loopbaan word hy nie behoorlik vir 'n suksesvolle bestaan in die sakewêreld toegerus nie. Hierdie probleem sou seker nie dringende aandag vereis het as die apteker se pligte, soos voorheen, hoofsaaklik die voorbereiding en reseptering van medisynes behels het nie. Vandag is die apteker egter in wese 'n kleinhandelaar wat 'n redelike wins moet realiseer om sy voortbestaan te verseker.

Die gemiddelde apteek kan dit nie bekostig om 'n persoon wat oor die nodige bestuurskennis beskik, voltyds te betrek nie. Hy sal dus self die nodige sakevernuf moet bekom. Rekenmeesters en bedryfskonsultante kan die apteker in 'n groot mate bystand verleen om sy sakekennis te verbreed. Daar is egter ook 'n behoefte aan literatuur oor die bestuur van 'n apteek. Hierdie studie is 'n poging om gedeeltelik in hierdie behoefte te voorsien. Sover moontlik is die teorie en praktyk deur middel van voorbeelde by mekaar gebring.

7.2 Bevindings

7.2.1 Die plek van die kleinhandelaapteek in die Suid-Afrikaanse ekonomie

Die apteek is in wese 'n klein sakeonderneming en meer spesifiek 'n kleinhandelaar. Die posisie van die apteek kan dus beter begryp word indien die posisie van die klein sakeondernemings en dié van kleinhandelaars in die algemeen ontleed word.

Die klein sakeonderneming het sekere voordele bo die groot saak, as gevolg waarvan hy nog staande kon bly. Dit is veral te danke aan die persoonlike belang van die klein ondernemer by sy saak, maar dit blyk dat daar 'n groot gaping tussen die opvoedkundige kwalifikasies van ondernemers in klein sakeonder-

nemings en dié in groot ondernemings is en dat gespesialiseerde kennis 'n groot gebrek by klein ondernemers is. Om sy voordele te behou en steeds kompetender te bly, sal hy meer bestuursvernuf moet openbaar, want die toekoms vra 'n nuwe tipe ondernemer. Die ou intuïtiewe metode van bestuur is lankal verouderd en met 'n meer wetenskaplike benadering van beplanning in terme van doelstellings en mikpunte vervang.

Alhoewel die apteker 'n professie beklee, is hy ook 'n sakeman en ondervind hy konkurrensie van kleinhandelaars, soos supermarkte sowel as van ander apteke. In 1963 het reeds 18 000 algemene kleinhandelaars lisensies verkry om medisynes te verkoop. Gedurende 1974 was daar altesame 2 535 inrigtings in die aptekersbedryf waaronder 1 995 kleinhandelsapteke was. Daarby vermeerder die aantal apteke met 50 tot 60 apteke per jaar, terwyl die aantal aptekersstudente met 200 tot 300 studente per jaar vermeerder. Die konkurrensie is dus steeds besig om te verskerp. Daar is vasgestel dat die gemiddelde apteker, uit die aard van sy opleiding, nog nie wetenskaplike bestuur bemeester het nie. Dit is egter heel duidelik dat slegs aptekers wat die nodige sakevernuf bemeester het in die toekoms, waar steeds groter eise gestel word, staande sal kan bly.

7.2.2 Keuse van die vestigingsplek van apteke

Bestuur van 'n apteek, soos enige ander onderneming, begin reeds by die keuse van 'n vestigingsplek. Swak ligging is die direkte oorsaak van vele besigheidsmislukkings. Dit word dikwels gevind dat swak ligging 'n remskoen vir suksesvolle bestuur in 'n apteek is.

Vir die keuse van 'n vestigingsplek moet daar eers op 'n streek of dorp besluit word. Net soos talle klein sakeondernemings, het die apteker 'n groot agterstand in die versigtige keuse van 'n dorp waarin hy sy onderneming wil vestig. As gevolg van 'n gebrek aan mannekrag en finansiële middele word sy besluit dikwels op oorwegings soos

gesondheid, klimaat of nabyheid van familie en vriende gebaseer. 'n Groot aantal faktore beïnvloed die potensiaal van 'n streek en die belangrikste van hierdie faktore is in 'n wiskundige model saamgevat om die waarskynlike totale omset, dit wil sê die potensiaal van 'n streek, te bepaal en sodoende die apteker 'n beter insig in die potensiaal van die streek te gee, voordat hy op so 'n streek vir vestiging besluit.

Verskillende faktore beïnvloed ook die grootte van 'n handelsarea. 'n Apteek teer in 'n groot mate op die aantrekkingskrag van ander winkels en beïnvloed op sigself nie die grootte van 'n handelsarea noemenswaardig nie. Hierdie belangrike feit word egter dikwels deur voornemende aptekers oor die hoof gesien.

Met die keuse van 'n perseel binne 'n sekere handelsarea is daar ook 'n hele aantal faktore waarmee rekening gehou moet word. Sommige aptekers neem wel van hierdie faktore in ag met die keuse van 'n perseel, maar die meeste aptekers is nie eens van al hierdie invloede bewus nie. Dit blyk dus dat aptekers nie met die nodige versigtigheid, gerugsteun deur intensiewe navorsing, 'n vestigingsplek kies nie.

7.2.3 Finansiële faktore by vestiging en oorname van apteke

Die bepaling van die kapitaalbehoefte, berekening van die winsmoontlikhede en finansiering van die kapitaalbehoefte is vir goeie vestiging net so belangrik soos die keuse van 'n geskikte perseel.

Die ondernemer het 'n keuse tussen die vestiging van 'n nuwe apteek en die oorname van 'n bestaande onderneming. Daar

is sekere voor- en nadele aan elke metode verbonde wat dikwels deur aptekers oor die hoof gesien word.

Ongeag die metode van oorname, is die bepaling van die kapitaalbehoefte belangrik. Aptekers koop dikwels 'n onderneming sonder dat hulle presies weet wat die koopsom behels.

Die kapitaalbehoefte van 'n nuwe onderneming kan redelik maklik bepaal word. Om die bates so laag as moontlik te hou, is dit nodig dat bates soos voorraad en debiteure in terme van omset uitgedruk word en dat dieselfde standaard wat vir hierdie verhoudingsgetalle beskikbaar is, toegepas word. 'n Gelykbreekingspunt moet bereken word om 'n minimum omset wat behaal moet word om die koste te dek, te bereken. Die berekening van die minimum bates wat vir bedryfsvoering nodig is, kan dan betreklik eenvoudig bereken word.

Bepaling van die kapitaalbehoefte by oorname van 'n bestaande onderneming behels die vasstelling van die waarde van die tasbare bates sowel as die klandisiewaarde. Bepaling van die eersgenoemde waarde lewer gewoonlik nie veel probleme in apteke op nie. Min aptekers het egter enigsins 'n idee wat vir klandisiewaarde betaal kan word. Verskillende metodes van berekening van klandisiewaarde word bespreek om die apteker daarvoor in te lig. Die apteker kan besluit of hy al die bates en laste gaan oorneem of net sommige daarvan. As hy die eienaarsbelang oorneem, dan neem hy die onderneming met al sy bates en verpligtinge net so oor. In so 'n geval word die werklike waarde van die tasbare bates en klandisiewaarde verkry en die eienaarsbelang eers aangesuiwer, voordat dit oorgeneem word.

Nadat die kapitaalbehoefte bepaal is moet op die wyse van finansiering besluit word. Eerstens moet die ondernemer uit sy eie persoonlike fondse geld verkry, voordat buite instansies genader word. Daar is gewoonlik 'n tekort aan eie kapitaal. Gelukkig is daar egter metodes om die bedrag

wat vir finansiering benodig word te verminder.

Ten slotte is dit ook belangrik dat die ondernemer poog om die risiko te bepaal en vasstel of die opbrengs op sy investering voldoende vir die risiko daaraan verbonde, is.

7.2.4

Finansiële bestuur in apteke

Finansiële bestuur begin reeds by die besluit op vestiging of oorname van 'n apteek. Sekere ander belangrike begrippe vereis egter ook die nodige aandag.

Daar is dikwels onsekerheid en selfs verwarring oor die term en die begrip "finansiële bestuur" in apteke. Gesonde finansiële bestuur, net soos in enige ander onderneming, is ook in 'n apteek 'n absolute vereiste vir sukses. Dit is dus nodig dat die apteker 'n goeie insig in die vereistes van finansiële bestuur moet hê, ten einde die solvabiliteit, likiditeit en rentabiliteit van sy onderneming te verbeter.

Solvabiliteit is die vermoë van die onderneming om oor die langtermyn al sy vreemde kapitaal te kan aflos.

In 'n apteek is daar heelwat nadele verbonde aan onvoldoende kapitaal. Die kapitaalbehoefte kan egter deur die toepassing van sekere tegnieke verminder word. Dikwels trek apteke te veel vreemde kapitaal in verhouding tot eie kapitaal aan. Oorbedryf, wat 'n gevaar vir die kontinuïteit van die onderneming inhou, ontstaan dan.

Likiditeit is die vermoë van die onderneming om gereeld die nodige betalings en aflossings te kan verrig. Vir die beoordeling van likiditeit op die korttermyn is dit nodig dat die ondernemer 'n kontantbegroting opstel en die vloei van kapitaal bepaal, terwyl sekere verhoudingsgetalle bereken word. Hierdie metodes word egter selde,

indien ooit, in 'n apteek toegepas. Likiditeitsprobleme word in baie apteke aangetref. Min apteke beskik egter oor die kennis om hierdie probleme die hoof te bied.

Handhawing of verbetering van die rentabiliteit is nog 'n belangrike funksie van finansiële bestuur. Met die begrip rentabiliteit word in die algemene sin bedoel die wins wat in 'n bepaalde periode behaal is, uitgedruk as 'n persentasie van die kapitaal wat in daardie periode gebruik is om die wins te kweek. Daar kan onderskei word tussen rentabiliteit van vreemde kapitaal, rentabiliteit van eie kapitaal en rentabiliteit van totale kapitaal. Die laaste begrip staan ook bekend as die bedryfsekonomiese rentabiliteit. In 'n apteek kan die bedryfsekonomiese rentabiliteit verbeter word deur 'n vermeerdering van die bruto wins, vermindering van bedryfskoste en 'n vermindering van bates.

Onder toestande van groei is dit noodsaaklik dat die solvabiliteit, likiditeit en rentabiliteit nie nadelig beïnvloed word nie. Om 'n beter insig in die ingewikkelde verbande tussen die verskillende groothede wat 'n aptekersonderneming se groeikoers beïnvloed te verkry, is 'n wiskundige model opgestel. Uit hierdie model word getydelike oplossings van die verskillende vergelykings verkry en die finansiële optimum, met 'n bekende hoeveelheid eie kapitaal, kan sodoende bepaal word. Aptekers ondervind dikwels probleme om 'n gesonde finansiële posisie gedurende vinnige uitbreidings te handhaaf en so 'n model kan dus bydra om 'n beter insig in moontlike toekomstige gebeure te verkry. Reëlins om die probleme uit te stryk kan dan betyds getref word.

7.2.5 Hulpmiddels vir finansiële bestuur

Finansiële bestuur is sonder die nodige hulpmiddels moeilik uitvoerbaar. Hierdie hulpmiddels word selde in 'n apteek aangetref en dit dra daartoe by dat finansiële bestuur in apteke verwaarloos word.

Die belangrikste hulpmiddel vir finansiële bestuur is begrotings. Beplanning van die onderneming se aktiwiteite word daardeur in terme van geld uitgedruk. Die begrotings het egter net waarde indien die behaalde resultate met die begrotings vergelyk word en verskille nagegaan en reggestel word. Die mees algemene begrotings naamlik die omsetbegroting, aankoopsbegroting, kontantbegroting, begrote inkomstestaat en begrote balansstaat is aan die hand van voorbeelde verduidelik.

'n Ander hulpmiddel vir finansiële bestuur is verhoudingsgetalle. Dit word gebruik om die finansiële prestasies noukeuriger te meet en na te gaan in hoeverre daarmee in die ondernemingsdoel geslaag is. 'n Aantal geselekteerde verhoudingsgetalle wat deur die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings gebruik word, kan met sukses vir die beoordeling van die finansiële posisie in 'n apteek toegepas word.

'n Bron-en-aanwending-van-fondsestaats is ook 'n hulpmiddel vir finansiële bestuur en dui aan uit watter bronne fondse verkry is en hoe hierdie fondse aangewend is. Hieruit kan ook vasgestel word of verklaar word waarom winste nie in kontant omskep is nie. Die werking van hierdie staats word by wyse van 'n voorbeeld verduidelik.

Behalwe die bogenoemde hulpmiddels is daar ook ander bestuursinligtingstelsels nodig om die ondernemer van gewens te voorsien waarop wetenskaplike bestuursbesluite in 'n apteek gefundeer kan word. Die belangrikste hulpmiddels om hierdie inligting te versamel is die kasboek, kasregister, fakture, krediteuregrootboek en debiteuregrootboek.

7.3 Aanbevelings

Vestigingsplekke moet met baie meer versigtigheid en oorleg gekies word. Vir die keuse van 'n stad, dorp of streek kan die voornemende aptekersondernemer van die model wat vir hierdie doeleindes opgestel is, gebruik maak om die waarskynlike potensiaal van daardie gebied te bepaal. Daarna moet die grootte van die handelsarea probeer bepaal word voordat 'n geskikte perseel binne so 'n handelsarea gesoek word. Al die faktore wat 'n invloed op die handelsarea en perseel binne so 'n gebied uitoefen, moet deeglik in ag geneem word.

Die ondernemer moet ook die voor- en nadele verbonde aan vestiging van 'n nuwe apteek en oorname van 'n bestaande apteek teen mekaar opweeg, voordat hy finaal besluit wat hy gaan doen. Sodra sy besluit geneem is moet hy die kapitaalbehoefte so noukeurig moontlik probeer bepaal en dan op die wyse van finansiering besluit. Dit is veral nodig dat die winsmoontlikhede van die saak deeglik ondersoek moet word.

Die apteker moet ook die nodige aandag aan die ander aspekte van finansiële bestuur gee om sodoende nie net 'n goeie begin te maak nie, maar ook om 'n winsgewende saak wat gesond gefinansier is op te bou. Daar moet dus sorg gedra word dat nie te veel vreemde kapitaal aangetrek word nie, sodat die solvabiliteit van die onderneming nie aangetas word nie. Vir die oplossing van likiditeitsprobleme

moet die finansieringsbeleid in ooreenstemming met die aard van die probleem wees vir sover dit die duursame kapitaalbehoefte sowel as die wisselende kapitaalbehoefte aanbetref. Daarby moet die onderneming se vlottende kapitaal naamlik kontant, debiteure en voorraad, behoorlik bestuur word. Ten einde die bedryfsekonomiese rentabiliteit te verbeter moet die apteker die metodes om die bruto wins te vermeerder en bedryfskoste en totale bates te verminder bemeester. Deur die gebruik van die model wat daarvoor opgestel is, moet sorg gedra word dat die solvabiliteit, likiditeit en rentabiliteit onder toestande van groei nie nadelig beïnvloed word nie.

Daar is sekere hulpmiddels wat die finansiële bestuurs-taak van die apteker aansienlik kan verlig. Hierdie hulpmiddels naamlik begrotings, verhoudingsgetalle, bron-en-aanwending-van-fondsestaat en ander bestuursinligtingstelsels moet met oorleg aangewend word om sekere neigings vas te stel, finansiële prestasies te meet en inligting wat vir wetenskaplike bestuur benodig word te bekom.

Om in die toekoms steeds kompetender te bly en die voortbestaan van die apteek te verseker, sal die apteker die nodige opleiding en sakevernuf moet verkry sodat wetenskaplike bestuur ook in 'n apteek met sukses toegepas kan word. Ten einde die apteker hierin behulpsaam te wees is hierdie studie gedoen.

AANGEHAALDE LITERATUUR

I. Boeke

- Banks, R. Managing the smaller company. New York, Vail-Ballou Press, 1969.
- Barker, C.W., Anderson, I.D. & Butterworth, J.D. Principles of retailing. New York, Mac Graw-Hill, 1956.
- Bonneville, J.H. & Dewey, L.E. Organizing and financing business. New York, Prentice-Hall, 1952.
- Brandt, L.K. Business finance. A management approach. New Jersey, Prentice-Hall, 1965.
- Brightly, D.S. & Prentice-Hall redaksionele personeel Complete guide to financial management for small and medium sized companies. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971.
- Bunn, V.A. Buying and selling a small business. Washington, U.S. Government Printing Office, 1969.
- Chambers, R.J. Financial management. Australia, The Law Book Co. of Australasia, 1947.
- Clarkson, G.P.E. & Elliot, B.J. Managing money and finance. Londen, Gower Press, 1969.
- Conyngton, H.R. Financing an enterprise. New York, The Ronald Press Company, 1923.
- Court, H.P. Budgetary control. Londen, Maxwell, 1951.
- Dalrymple, D.J. & Thompson, D.L. Retailing: an economic view. New York, The Free Press Company, 1969.
- Davidson, W.R. & Doody, A.F. Retailing management. New York, The Ronald Press Company, 1966.
- The Dun & Bradstreet business series Patterns for success in managing a business. New York, Business education division, Dun & Bradstreet, 1967.
- Duncan, D.J. & Phillips, C.F. Retailing principles and methods. Homewood, Illinois, Richard D. Irvin, 1967.
- Fiber, A. The independent retailer. How to buy, manage, and improve the smaller shop. Londen, William Heinemann, 1964.
- Frankenberg, P. Management information systems. New York, National Retail Merchants Association, 1968.

- Gist, R.R. Retailing: concepts and decisions. New York, John Wiley and Sons, 1968.
- Grunewald, A.E. and Nemmers, E.E. Basic managerial finance. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1970.
- Halsey, B. From facts to fortunes. Nedo "Talking shop" series, London, 1970.
- Hunt, P., Williams, C.M. & Donaldson, G. Basic business finance: text and cases. Homewood, Illinois, Richard D. Irvin, 1961.
- Husband, W.H. & Dockeray, J.C. Modern corporation finance. Homewood, Illinois, Richard D. Irvin, 1955.
- Jefferys, J.B. & Knee, D. Retailing in Europe. Present structure and future trends. London, Macmillan, 1962.
- The Joint Council of Chartered Accountants of South Africa. The valuation of businesses, shares and other proprietary interests. Johannesburg, Cape Times, 1959.
- Krentzman, H.C. Managing for profits. Washington, U.S. Government Printing Office, 1968.
- Lazer, W. Marketing management. A systems perspective. New York, John Wiley & Sons, 1971.
- Lindhard, N. Management problems of small business in a developing country. Kaapstad, National Development and Management Foundation of South Africa, 1963.
- Lough, W.H. Business finance, New York, The Ronald Press Company, 1923.
- Nelson, R.L. The selection of retail locations, New York, F.W. Dodge, 1958.
- Nystrom, P.H. Retail store operation. New York, The Ronald Press Company, 1937.
- Paish, F.W. Business finance. London, Isaac Pitman and Sons, 1968.
- Rädel, F.E., Reynders, H.J.J., e.a. Inleiding tot die bedryfseconomie. Pretoria, Van Schaik, 1967.
- Reynders, H.J.J. e.a. Finansiële bestuur. Pretoria, Van Schaik, 1971.
- Robinson, P.R. & Haas, K.B. How establish and operate a retail store. New York, Prentice-Hall, 1946.
- Robinson, R.I. Financing the dynamic small firm, California, 1966.

- Rose, T.G. The internal finance of industrial undertakings. Londen, Isaac Pitman & Sons, 1959.
- Scholten, T.M. Die liquiditeit van die onderneming. Leiden, H.E. Stenfert Kroese N.V., 1962.
- Swart, N.J. Enkele maatreëls ter bevordering van die produktiwiteit in die middel- en kleinbedryf in lande van die E.E.G., V.S.A. en Suid-Afrika, Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O., 1969.
- Weston, J.F. & Brigham, E.F. Managerial finance. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1966.
- Wood, E.G. Bigger profits for the smaller firm. Londen, Business Books, 1972.
- Wytzes, H.C. Ondernemingsfinanciering. Haarlem, De Erven F. Bohn N.V., 1971.

I.

Verslae

- Bolten, J.E. Small firms, Report of the committee of inquiry on small firms. Londen, Her Majesty's stationery office, 1972.
- Buro vir Finansiële Analise. Interfirm comparative survey of the retail pharmaceutical trade in South Africa. Pretoria, Report No. B.9, 1972.
- Republiek van Suid-Afrika. Departement van Statistiek. Bevolking census 6 Mei 1970, Republiek van Suid-Afrika, bevolking van stede, dorpe en nie-stedelike gebiede, verslag No. 02-05-01, Pretoria, Staatsdrukker, 1970.
- _____ Sensus van groot- en klein distribusiehandel 1960/61 deel 2: kleinhandelaars, verslag No. 20, aptekers. Pretoria, V & R drukkers, 1966.
- _____ Sensus van die groot- en kleinhandel 1966-67, deel 2: kleinhandelaars, verslag No. 04-41-16, opsomming. Pretoria, Staatsdrukker, 1974.

Statsinform

A survey of the pharmaceutical industry and trade in South Africa. Johannesburg, Statsinform, 1969.

A survey of the retail trade in South Africa. Johannesburg, Statsinform, 1967.

I. Ongepubliseerde proefskrifte

Van Aswegen, J.F.

Die vasstelling en gebruikmaking van fisiese en finansiële standaarde in die chemiese bedryf in Suid-Afrika., in besonder die daarstelling van kostestandaarde vir beplanning en beheer. ('n Ongepubliseerde D.B.A. - proefskrif, Universiteit van Pretoria, Pretoria, Mei 1972.)

Viljoen, D.C.

Bestuur en administrasie van materiaalbeheer en spesiale verwysing na die staalbedryfstak in die Vaal-nywerheidsdriehoek. ('n Ongepubliseerde D. Comm - proefskrif, Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O., Potchefstroom, 1966.)

Tydskrifartikels en artikels in ander periodieke publikasies

Anon.

Koop van 'n bestaande besigheid - open 'n nuwe besigheid. Bulletin, Instituut vir Klein Handelaars, 1:1-2, 1974.

Applebaum, W & Cohen, S.B.

Store trading areas in a changing market. Journal of retailing, 1: 19-20, 1961.

Bernstein, M.S.

Sales forecasting for small business. Managing aids for small business, 2:57-75, 1958.

Birin, R.

The manpower needs of pharmacy. Suid Afrikaanse tydskrif vir apteekwese; 6:23-6 1974

Metcalf, W.O.

Starting and managing a small
business of your own. The starting
and managing series, 1:19, 1962.