

**DIE TOEPASSING VAN BEDRYFS- EN BESTUURSREKENINGKUNDE
VIR DIE ONTWIKKELING VAN KLEINSAKEONDERNEMINGS
IN SUID AFRIKA**

JEE ZIEMERINK, M. Com. (HOD) (N)

10468641

**Proefskrif voorgelê vir die graad Philosophiae Doctor in
Bestuursrekeningkunde aan die Noordwes-Universiteit**

Promotor: Prof. M. Oberholzer

Mei 2008

Vaaldriehoekcampus

Bedankings

My Hemelse Vader, dankie dat u weereens die leiding in my lewe geneem het om hierdie projek te voltooi. Dankie dat ek kan weet, ek is tot alles in staat deur U wat my krag gee. Aan u bring ek al die eer en lof.

Ek wil graag die volgende persone en instansies bedank vir hulle bydrae in die voltooiing van hierdie proefskrif.

1. Die Noordwes Universiteit vir finansiële steun.
2. Die Vaal Tegnologiese Universiteit vir finansiële steun.
3. My promotor, prof. Merwe Oberholzer, vir die bekwame en professionele wyse waarop u my deur hierdie studie gelei het. Dit was vir my 'n voorreg om onder u te studeer.
4. My eggenoot en beste vriend, dankie vir jou bemoediging, ondersteuning en liefde.
5. Dr. J.C. Huebsch, wat my professionele taalversorging met soveel toewyding gedoen het.
6. Me. Verena Nolan, vir die statistiese verwerking van die data.
7. Die respondente wat bereid was om hulle insette te gee om die vraelyste te voltooi. Sonder u insette was die voltooiing van die studie onmoontlik.
8. Die personeel van die Ferdinand Postma Biblioteek en die Goldfields Biblioteek vir die hulp en bystand aan my verleen.
9. My vriende, familie en kollegas, vir julle belangstelling, ondersteuning en bemoediging.

Abstract

The application of Cost- and Management Accounting for the development of small business enterprises.

For several years, the number of South Africans starting new business enterprises, has declined. According to the findings of the Global Entrepreneurship Monitor, in 2003, South Africa ranked 22nd out of 31 countries for new entrepreneurial activities. One of the greatest challenges for South Africa, is to find a solution for its huge unemployment problem, which is responsible for many of South Africa's other problems, like poverty, crime and brutality, which discourage global investment in South Africa. The development of small-, medium-, and micro-enterprises (SMMEs) is seen as an important ingredient of economic development. The population for this study is therefore comprised of SMMEs in South Africa.

Any enterprise is dependent on the environment it operates in. The environment consists of the macro-environment, which includes the demographic, technological, economical, social, institutional and international environment, the market environment, which includes consumers, suppliers and competitors, as well as the micro-environment, which includes the organisation, its mission, goals and objectives, management functions, business functions and business resources. The objective of this study is to investigate the possibility of applying cost- and management accounting methods and techniques for the development and profitable running of SMMEs. These include choosing an appropriate costing system, implementing a management information system, effectively executing the management functions of planning, organising, coordination and control, through the application of cost- and management accounting methods and techniques, including forecasting, budgeting, accurate and appropriate costing methods, performance management techniques like total quality management, benchmarking etcetera. Data on the current use of cost- and management accounting by SMMEs in South Africa, and the performance of these concerns, were collected by means of a structured questionnaire from a sample of 37 SMMEs.

It was found, that although several cost- and management accounting methods and techniques are used by some SMMEs, many are not used effectively, while many SMMEs are not aware of

the many advantages that the application of these methods and techniques hold. It is recommended that entrepreneurs make an effort to gain the knowledge needed for them to apply the cost- and management accounting methods and techniques that will improve the performance of their businesses, ensuring the attainment of their goals and objectives, ensuring their survival and prosperity, and leading to job creation, economic growth, and the prosperity of the people of South Africa. To assist with this, the researcher has developed a model and a manual that can be used by entrepreneurs to assist them in starting a new enterprise, as well as running a successful enterprise.

Opsomming

Vir 'n hele aantal jare het die aantal Suid-Afrikaners wat nuwe sakeondernemings begin het, afgeneem. Volgens die bevindings van die "Global Entrepreneurship Monitor", was Suid-Afrika in 2003, 22ste op die rangleer uit 33 lande ten opsigte van entrepreneursaktiwiteite. Een van die grootste uitdagings vir Suid-Afrika is om 'n oplossing te vind vir sy reuse werkloosheids probleem, wat verantwoordelik is vir baie van Suid-Afrika se ander probleme, soos armoede, misdaad, en geweld, wat buitelandse beleggings in Suid-Afrika nadelig beïnvloed. Die ontwikkeling van klein-, medium-, en mikro-ondernemings (KMMOs) word beskou as 'n belangrike deel van ekonomiese ontwikkeling. Die populasie vir hierdie studie is dus KMMOs in Suid-Afrika.

Enige onderneming is afhanklik van die omgewing waarin dit bedryf word. Die omgewing bestaan uit die makro-omgewing, wat die demografiese, tegnologiese, ekonomiese, sosiale en institusionele, en internasionale omgewing insluit; die markomgewing, wat verbruikers, verskaffers, en mededingers insluit, sowel as die mikro-omgewing, wat die onderneming, sy missie, doelstellings en doelwitte, bestuursfunksie, ondernemingsfunksies en hulpbronne insluit. Die doelwit van hierdie studie is om die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke vir die ontwikkeling en winsgewende bedryf van KMMOs te ondersoek. Hierdie metodes en tegnieke sluit in, die keuse van 'n geskikte kostestelsel, die implementering van 'n bestuursinligtingstelsel, die doeltreffende uitvoering van die bestuursfunksies van beplanning, organisering, koördinerende en beheer deur die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke, insluitende vooruitskattings, begrotings, akkurate en geskikte kosteberekeningsmetodes, prestasie-metingstegnieke soos totale kwaliteitsbestuur, normtoetsing, finansiële verhoudingsontleding en vertolking, ensovoorts. Data ten opsigte van die huidige gebruik van bedryfs- en bestuursrekeningkunde by KMMOs in Suid-Afrika, en die prestasie van hierdie ondernemings, is versamel met behulp van 'n gestruktureerde vraelys, by wyse van 'n steekproef van 37 KMMOs.

Daar is bevind, dat hoewel verskeie bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke deur sommige KMMOs gebruik word, verskeie nie doeltreffend gebruik word nie, en baie KMMOs is nie bewus van die baie voordele wat die toepassing van hierdie metodes en tegnieke

inhou nie. Daar word aanbeveel dat entrepreneurs sal poog om die nodige kennis te bekom wat nodig is vir hulle om die bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke toe te pas wat die prestasie van hulle ondernemings sal verbeter, en sodoende te verseker dat ondernemingsdoelstellings en –doelwitte bereik word, wat sal lei tot hulle oorlewing en vooruitgang, werkskepping, ekonomiese groei, en die welsyn van die bevolking van Suid-Afrika. Om 'n bydrae hiertoe te lewer, het die navorser 'n model en 'n handleiding ontwikkel wat deur entrepreneurs gebruik kan word by die stigting van 'n nuwe onderneming, sowel as die suksesvolle bedryf van die onderneming.

Sleuteltermen

Besigheidsomgewing
Klein-, medium- en mikro-ondernemings (KMMOs)

Bedryfs- en Bestuursrekeningkunde
Bedryfs- en Bestuursrekeningkundige metodes
en tegnieke
Beplanning
Vooruitskattings
Begrotings
Beheer
Prestasiemeting
Finansiële Bestuur
Finansiële verhoudings
Totale kwaliteitsbestuur
Koste van kwaliteit
Normtoetsing
Net-betyds aankope
Net-betyds stelsels
Bestuursinligtingstelsels

Key terms

Business environment
Small-, medium- and micro-
enterprises (SMMEs)
Cost- and Management Accounting
Cost- and Management Accounting
methods and techniques
Planning
Forecasting
Budgeting
Control
Performance measurement
Financial Management
Financial ratios
Total quality management
Cost of quality
Benchmarking
Just-in-time purchasing
Just-in-time systems
Management information systems

Inhoudsopgawe

| | |
|-----------------------|-------|
| Abstract..... | i |
| Opsomming..... | iii |
| Sleutelterme..... | v |
| Inhoudsopgawe..... | vi |
| Lys van tabelle..... | xv |
| Lys van figure..... | xvi |
| Lys van grafieke..... | xvi |
| Lys van bylae..... | xviii |

Hoofstuk 1 – Agtergrond, probleemstelling, hipotese en doelstellings

| | |
|---------------------------------|----|
| 1. Inleiding en agtergrond..... | 2 |
| 2. Probleemstelling..... | 6 |
| 3. Doel van die studie..... | 6 |
| 4. Hipotese..... | 7 |
| 5. Navorsingsmetode..... | 8 |
| Omvang van die studie..... | 8 |
| Literatuurstudie..... | 8 |
| Empiriese studie..... | 9 |
| 6. Hoofstukindeling..... | 11 |
| 7. Samevatting..... | 12 |

Hoofstuk 2 – Die teikenpopulasie

| | |
|---|----|
| 1. Inleiding..... | 14 |
| 2. Die Suid-Afrikaanse Arbeidsmark..... | 17 |
| 3. Samevatting..... | 20 |

Hoofstuk 3 – Die onderneming en sy omgewing

| | |
|---|----|
| 1. Inleiding..... | 23 |
| 2. Die stigting van 'n onderneming..... | 24 |
| 2.1. Die sakeplan..... | 24 |
| Inhoudsopgawe..... | vi |

| | | |
|----------|---|----|
| 3. | Die samestelling van die besigheidsomgewing..... | 26 |
| 3.1. | Die onderneming en omgewingsverandering..... | 27 |
| 3.1.1. | Voorbeelde van omgewingsverandering..... | 28 |
| 3.2. | Die mikro-omgewing..... | 29 |
| 3.2.1. | Die bestuurstaak..... | 30 |
| 3.2.1.1. | Doelstellings van 'n onderneming..... | 30 |
| 3.2.2. | Bestuursinligtingstelsels..... | 32 |
| 3.2.3. | Beplanning en besluitneming..... | 36 |
| 3.2.4. | Organisering..... | 37 |
| 3.2.4.1. | Komponenete van die organisasiestruktuur..... | 38 |
| 3.2.5. | Motivering (leiding)..... | 41 |
| 3.2.6. | Beheer..... | 41 |
| 3.2.6.1. | Bestuursrekeningkundige beheerstelsels..... | 42 |
| 3.3. | Die markomgewing..... | 45 |
| 3.4. | Die makro-omgewing..... | 46 |
| 3.5. | Verandering in die Suid-Afrikaanse besigheidsomgewing..... | 46 |
| 3.5.1. | Tegnologiese verandering..... | 47 |
| 3.6. | Internasionale mededinging..... | 49 |
| 3.7. | Totale kwaliteitsbestuur("Total quality management: TQM")..... | 50 |
| 3.8. | Koste van kwaliteit..... | 50 |
| 3.9. | Verbruikersbevrediging..... | 51 |
| 3.10. | Internasionale standaarde..... | 51 |
| 3.11. | Innovering..... | 53 |
| 3.12. | Prestasiemaatstawwe..... | 53 |
| 3.13. | Normtoetsing (Normering: "benchmarking")..... | 55 |
| 3.14. | Beperkingsteorie ("Theory of constraints: TOC; throughput accounting")..... | 57 |
| 3.15. | Besigheidsproses-herontwerp ("Business process re-engineering")..... | 58 |
| 4. | Samevatting..... | 59 |

Hoofstuk 4 – Kostegedrag, kostestrukture en risiko

| | | |
|--------|------------------------------|----|
| 1. | Inleiding..... | 62 |
| 2. | Klassifikasie van koste..... | 62 |
| 2.1. | Vervaardigingskoste..... | 63 |
| 2.1.1. | Direkte koste..... | 63 |
| 2.1.2. | Indirekte koste..... | 64 |
| 2.2. | Nie vervaardigingskoste..... | 65 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.3. | Gedrag van koste | 66 |
| 2.3.1. | Vaste koste | 66 |
| 2.3.2. | Trapsgewyse vaste koste | 67 |
| 2.3.3. | Onvermybare en diskresionêre vaste koste | 68 |
| 2.3.4. | Veranderlike koste | 68 |
| 2.3.5. | Trapsgewyse veranderlike koste..... | 69 |
| 2.3.6. | Gemengde koste | 70 |
| 3. | Uitgawes | 71 |
| 4. | Die kostestruktuur van 'n onderneming..... | 72 |
| 4.1. | Risiko en kostestruktuur..... | 72 |
| 4.2. | Kostestruktuur en stabiliteit van wins | 73 |
| 4.2.1. | Verandering van kostestruktuur in 'n vervaardigingsonderneming | 73 |
| 4.2.2. | Outomatisering: Risiko en belonings uit 'n koste-volume-wins perspektief..... | 73 |
| 4.2.3. | Voordele van outomatisering | 75 |
| 5. | Besluitnemingstegnieke..... | 76 |
| 5.1. | Koste-volume-wins ontleding ("Cost-volume-profit analysis: CVP") en Sensitiwiteitsontleding..... | 76 |
| 5.1.1. | Gelykbreekpunt ontleding ("Break-even analysis")..... | 77 |
| 5.1.2. | Prysvasstelling..... | 78 |
| 5.1.3. | Voorafbepaalde teikenwins | 79 |
| 5.2. | Simulasie en finansiële modelle | 80 |
| 5.3. | Waarskynlikheid en standaardafwykings..... | 80 |
| 5.4. | Beslissingsbome | 80 |
| 6. | Prysvasstelling | 81 |
| 6.1. | Koste-plus-wins | 82 |
| 6.2. | Winsmaksimering | 82 |
| 7. | Samevatting | 83 |

Hoofstuk 5 – Kostestelsels en kostetegnike

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | Inleiding | 86 |
| 2. | Basiese kostestelsels | 87 |
| 2.1. | Taakkoste | 87 |
| 2.2. | Proseskoste..... | 88 |
| 2.3. | Variasies van die basiese kostestelsels | 89 |
| 2.3.1. | Bondelkoste | 89 |
| 2.3.2. | Hibriede koste ("Hybrid costing")..... | 89 |

| | |
|---|-----|
| 2.3.3. Kontrakkoste..... | 90 |
| 2.4. Verliese en verspillings (“Spoilage”)..... | 90 |
| 2.4.1. Normale verliese..... | 91 |
| 2.4.2. Abnormale verliese | 91 |
| 3. Kostetegnieke..... | 91 |
| 3.1. Deursettingskoste (“Throughput costing”, deurvoeringskoste, toevoerkoste, siklus-koste, super veranderlike koste)..... | 91 |
| 3.2. Direkte koste..... | 92 |
| 3.3. Absorpsiekoste | 93 |
| 3.4. Aktiwiteitsgebaseerde koste (ABC)..... | 93 |
| 3.4.1. Aannames van aktiwiteitsgebaseerde koste | 96 |
| 3.4.2. Vergelyking van aktiwiteitsgebaseerde koste en tradisionele kostestelsels..... | 96 |
| 3.4.3. Die hantering van nie-vervaardigingskoste | 97 |
| 3.4.4. Die hantering van vervaardigingskoste | 97 |
| 3.4.5. Ongebruikte kapasiteit | 98 |
| 3.5. Vergelyking van die verskillende kostetegnieke | 99 |
| 3.5.1. Deursettingskoste..... | 100 |
| 3.5.2. Direkte koste (Veranderlike koste) | 101 |
| 3.5.3. Absorpsiekoste | 103 |
| 3.5.4. Aktiwiteitsgebaseerde koste..... | 105 |
| 3.6. Standaardkoste | 107 |
| 3.6.1. Bepaling van standaarde | 108 |
| 3.6.1.1. Ontleding van historiese data..... | 109 |
| 3.6.1.2. Taakontleding | 110 |
| 3.6.2. Voordele van standaardkoste | 110 |
| 3.6.2.1. Beplanning en besluitneming | 110 |
| 3.6.2.2. Kostebestuur | 111 |
| 3.6.2.3. Prestasie-meting | 111 |
| 3.6.2.4. Motivering | 112 |
| 3.6.2.5. Prys-bepaling | 112 |
| 3.6.3. Nadele van standaardkoste | 112 |
| 4. Ander tegnieke | 114 |
| 4.1. Tegnieke gemeenskaplike koste..... | 114 |
| 4.2. Terugspoelkoste (“Backflush costing”)..... | 115 |
| 4.3. Toedeling van produksiekoste na voltooië produkte..... | 115 |
| 4.4. Produk-koste | 115 |
| 5. Waardasie van eindvoorraad | 116 |

| | |
|--|-----|
| 5.1. Geweegde gemiddelde metode | 116 |
| 5.2. Eerste-in-eerste-uit metode | 117 |
| 5.3. Standaardkoste | 118 |
| 6. Samevatting | 118 |

Hoofstuk 6 – Kostebestuur, voorraadbestuur, en winsbeplanning

| | |
|--|-----|
| 1. Inleiding | 121 |
| 2. Kostebestuur | 123 |
| 3. Voorraadbestuur | 125 |
| 3.1. Voorraadhouing | 126 |
| 3.1.1. Koste van voorraadhouing | 126 |
| 3.1.2. Ekonomiese bestelhoeveelheid (“Economic order quantity: EOQ”) | 129 |
| 3.1.2.1. Herbestelpunt en veiligheidsvoorraad | 132 |
| 3.1.3. Die net-betyds stelsel | 135 |
| 3.1.3.1. Tipes voorraad | 136 |
| 3.1.3.2. Sleutelemente in ‘n suksesvolle net-betyds stelsel | 137 |
| 3.1.3.3. Voordele van ‘n net-betyds stelsel | 139 |
| 3.1.3.4. Net-betyds aankope (“Just-in-time purchasing”) | 140 |
| 3.1.3.5. Ekonomiese bestelhoeveelheid by die net-betyds stelsel | 140 |
| 4. Begrotings | 141 |
| 4.1. Die doel en voordele van begrotings | 141 |
| 4.2. Die meesterbegroting | 142 |
| 4.2.1. Die bedryfsbegroting | 142 |
| 4.2.2. Finansiële begrotings | 146 |
| 5. Samevatting | 147 |

Hoofstuk 7 – Basiese Finansiële Bestuur

| | |
|---|-----|
| 1. Inleiding | 151 |
| 1.1. Hulpmiddele ter ondersteuning van finansiële bestuur | 151 |
| 1.1.1. Die gebruik van vooruitskattings in finansiële bestuur | 151 |
| 1.1.2. Finansiële state | 152 |
| 1.1.2.1. Die Inkomstestaat | 152 |
| 1.1.2.2. Die Balansstaat | 153 |
| 1.1.2.3. Die Kontantvloeistaat | 154 |

| | |
|--|-----|
| 1.2. Ontleding van finansiële state | 155 |
| 1.2.1. Doel van die ontleding | 155 |
| 1.2.1.1. Gebruikers van inligting..... | 155 |
| 1.2.2. Finansiële verhoudings | 157 |
| 1.2.2.1. Likiditeitsverhoudings..... | 157 |
| 1.2.2.2. Batebestuurverhoudings | 159 |
| 1.2.2.3. Skuldverhoudings (solvabiliteitsverhoudings)..... | 160 |
| 1.2.2.4. Winsverhoudings | 162 |
| 2. Samevatting | 164 |

Hoofstuk 8 – Empiriese ondersoek

| | |
|---|-----|
| 1. Inleiding..... | 167 |
| 2. Navorsingsmetodologie | 167 |
| 2.1. Inleiding..... | 167 |
| 2.2. Wetenskaplikheid | 169 |
| 2.3. Regte van respondente | 170 |
| 2.4. Doel van die navorsing | 170 |
| 2.5. Die navorsingsmetode | 170 |
| 2.5.1. Navorsingsgroepe..... | 170 |
| 2.5.2. Navorsingsbenaderings | 171 |
| 3. Dataversameling..... | 172 |
| 3.1. Metodes..... | 172 |
| 3.1.1. Onderhoude as dataversamelingsmetode..... | 172 |
| 3.1.2. Ongestruktureerde onderhoude | 172 |
| 3.1.3. Gestruktureerde onderhoude..... | 173 |
| 3.2. Vraelyste as metode van dataversameling | 173 |
| 3.3. Voorbereiding van die vraelys vir hierdie studie | 174 |
| 4. Versending van vraelyste | 176 |
| 4.1. Identifisering van die teikengroep (populasie)..... | 176 |
| 4.2. Steekproefgrootte en steekproeffout..... | 177 |
| 4.3. Die loodsondersoek..... | 178 |
| 4.4. Verspreiding van vraelyste..... | 178 |
| 4.5. Responspersentasies | 179 |
| 5. Geldigheid en betroubaarheid van inligting..... | 180 |
| 6. Samevatting | 181 |

Hoofstuk 9 – Verwerking, ontleding en interpretasie

| | |
|---|-----|
| 1. Inleiding..... | 186 |
| 2. Verwerking van vraelyste..... | 186 |
| 3. Bevindinge met betrekking tot die empiriese ondersoek | 186 |
| 3.1. Afdeling A: Algemene inligting | 187 |
| 3.1.1. Demografiese inligting | 187 |
| 3.1.2. Tipe bedryf..... | 188 |
| 3.1.3. Ondernemingsvorm en grootte | 190 |
| 3.1.4. Bestaanstydperk | 191 |
| 3.1.5. Stigting van ondernemings | 192 |
| 3.1.5.1. Die sakeplan | 193 |
| 3.1.5.2. Probleme met die stigting van ondernemings..... | 194 |
| 3.1.5.3. Hulp / bystand ontvang tydens die stigting van die onderneming | 194 |
| 3.1.5.4. Ander nuttige bystand | 196 |
| 3.1.5.5. Toekomsplanne vir die volgende twee jaar | 197 |
| 3.2. Afdeling B: Kosteberekening..... | 197 |
| 3.2.1. Koste-inligtingstelsels | 197 |
| 3.2.1.1. Evaluering van koste-inligtingstelsel..... | 199 |
| 3.2.1.2. Besikbaarheid van akkurate en relevante inligting..... | 200 |
| 3.2.1.3. Standaardkoste..... | 203 |
| 3.2.1.4. Toepassing van bestuursrekeningkundige tegnieke..... | 204 |
| 3.3. Afdeling C: Kostegedrag..... | 205 |
| 3.3.1. Klassifikasie van koste..... | 205 |
| 3.4. Afdeling D: Begrotings en prestasie meting | 208 |
| 3.4.1. Vooruitskattings en begrotings..... | 208 |
| 3.4.2. Prestasie meting | 214 |
| 3.4.3. Kapitaalbegrotings | 218 |
| 3.5. Afdeling E: Produksie | 221 |
| 3.6. Afdeling F: Voorraadbeheer..... | 226 |
| 3.6.1. Voorraadomsetsnelheid..... | 228 |
| 3.6.2. Voorraadverliese en versekeringskoste | 229 |
| 3.6.3. Voorraadverskaffers en kwaliteit | 230 |
| 3.6.4. Berging van voltooide produkte..... | 231 |
| 3.7. Afdeling G: Risiko | 232 |
| 3.7.1. Besluitnemingstegnieke..... | 232 |
| 3.7.2. Prysvasstelling..... | 233 |

| | |
|---|-----|
| 3.7.3. Tevredenheid van kliënte | 234 |
| 3.7.4. Debiteure | 234 |
| 3.7.5. Advertensiekoste | 237 |
| 3.7.6. Herinvestering van winste | 238 |
| 3.8. Finansiële ontledings | 238 |
| 3.8.1. Likiditeitsverhoudings | 239 |
| 3.8.1.1. Bedryfsverhouding | 239 |
| 3.8.1.2. Vuurproefverhouding | 240 |
| 3.9. Batebestuurverhoudings | 241 |
| 3.9.1. Vaste bate omsetverhouding | 241 |
| 3.9.2. Voorraad omsetverhouding | 242 |
| 3.9.3. Debiteure invorderingsperiode | 243 |
| 3.10. Solvabiliteitsverhoudings (skuldverhoudings) | 244 |
| 3.11. Winsverhoudings | 246 |
| 3.11.1. Bruto winsverhouding | 246 |
| 3.11.2. Bedryfswins verhouding | 247 |
| 3.11.3. Netto wins verhouding | 248 |
| 3.12. Opbrengsverhoudings | 248 |
| 3.12.1. Opbrengs op belegging en opbrengs op ekwiteit | 248 |
| 4. Samevatting | 249 |

Hoofstuk 10 – opsomming van bevindinge, gevolgtrekkings, aanbevelings, handleiding en model

| | |
|--|-----|
| 1. Inleiding | 253 |
| 2. Algemene inligting | 254 |
| 2.1. Demografiese inligting | 254 |
| 2.2. Ondernemingsvorm, grootte en bedryf | 254 |
| 2.3. Lewensduur en aantal eienaars | 255 |
| 2.4. Redes vir die stigting van ondernemings | 255 |
| 2.5. Die voorbereiding van 'n sakeplan | 256 |
| 2.6. Probleme ervaar met die stigting van ondernemings | 257 |
| 2.7. Toekomsplanne vir die volgende twee jaar | 257 |
| 3. Kosteberekening | 258 |
| 3.1. Koste-inligtingstelsels | 258 |
| 3.2. Evaluering van koste-inligtingstelsels | 259 |

| | |
|---|-----|
| 3.3. Standaardkoste | 260 |
| 3.4. Toepassing van bestuursrekeningkundige tegnieke..... | 261 |
| 4. Kostegedrag | 263 |
| 4.1. Klassifikasie van koste..... | 263 |
| 5. Begrotings en prestasiemeting | 265 |
| 5.1. Vooruitskattings en die voorbereiding van begrotings | 265 |
| 5.2. Prestasiemeting..... | 266 |
| 5.2.1. Ondersoek van begrotingsafwykings | 267 |
| 5.3. Kapitaalbegrotings..... | 268 |
| 6. Produksie | 269 |
| 6.1. Produksietegnieke | 269 |
| 6.2. Toedeling van vervaardigingsbokoste..... | 270 |
| 6.3. Defekte produkte | 270 |
| 6.4. Verhouding van direkte arbeid tot totale omsettingskoste | 271 |
| 6.5. Prestasiemaatstawwe..... | 272 |
| 7. Voorraadbeheer..... | 272 |
| 8. Risikometing..... | 274 |
| 8.1. Besluitnemingstegnieke..... | 274 |
| 8.2. Prysvasstelling..... | 276 |
| 8.3. Tevredenheid van kliënte..... | 276 |
| 8.4. Debiteure..... | 277 |
| 8.5. Advertensiekoste | 278 |
| 8.6. Herinvestering van winste..... | 279 |
| 8.7. Finansiële ontledings..... | 279 |
| 8.7.1. Likiditeitsverhoudings..... | 279 |
| 8.7.2. Batebestuurverhoudings | 280 |
| 8.7.2.1. Vaste bate omsetverhouding | 280 |
| 8.7.2.2. Voorraad omsetverhouding | 281 |
| 8.7.2.3. Debiteure invorderingsperiode | 281 |
| 8.7.3. Solvabiliteitsverhoudings | 282 |
| 8.7.4. Winsverhoudings | 283 |
| 8.7.4.1. Bruto winsverhouding | 283 |
| 8.7.4.2. Bedryfswins verhouding | 283 |
| 8.7.4.3. Netto winsverhouding | 284 |
| 8.7.5. Opbrengsverhoudings..... | 284 |
| 8.7.5.1. Opbrengs op belegging (totale bates) | 284 |
| 8.7.5.2. Opbrengs op eienaarsbelang | 285 |

| | |
|--|------------|
| 9. Handleiding vir die stigting en bedryf van 'n suksesvolle kleinsakeonderneming met spesiale verwysing na die toepassing van Bedryfs- en Bestuursrekeningkunde | 289 |
| 9.1. Inleiding | 289 |
| 9.2. Evaluering en beplanningsfase | 289 |
| 9.3. Stig die onderneming | 294 |
| 9.4. Bedryf die onderneming | 296 |
| 10. Samevatting | 299 |
| Bibliografie | 301 |

Lys van tabelle

| | | |
|------------|---|-----|
| Tabel 1.1 | Entrepreneurskapsaktiwiteite | 3 |
| Tabel 2.1 | Omskrywing van klein-, medium-, en mikro-ondernemings (KMMO's) in Europa ... | 14 |
| Tabel 2.2 | Omskrywing van klein-, medium-, en mikro-ondernemings in die Verenigde Koninkryk | 15 |
| Tabel 2.3 | Ondernemingskategorieë | 15 |
| Tabel 2.4 | Die Suid-Afrikaanse Arbeidsmag | 17 |
| Tabel 2.5 | Werkloosheidspersentasies volgens provinsie, September 2001 – September 2006 | 19 |
| Tabel 3.1 | Voorbeelde van prestasiemaatstawwe vir die gebalanseerde telkaart | 44 |
| Tabel 3.2 | Bedryfsprestasiemaatstawwe vir 'n vervaardigingsonderneming | 56 |
| Tabel 4.1 | Vergelyking van 'n kapitaalintensiewe en arbeidsintensiewe onderneming in dieselfde bedryf met identiese produkte | 74 |
| Tabel 4.2 | Voordele van outomatisering | 75 |
| Tabel 8.1 | Vraelyste versend en terug ontvang | 180 |
| Tabel 9.1 | Tipe bedryf | 189 |
| Tabel 9.2 | Probleme met die stigting van die onderneming | 195 |
| Tabel 9.3 | Hulp / bystand ontvang tydens die stigting van die onderneming | 196 |
| Tabel 9.4 | Ander bystand wat nuttig sou gewees het | 196 |
| Tabel 9.5 | Toekomsplanne | 197 |
| Tabel 9.6 | Inligtingstelsels deur ondernemings gebruik | 198 |
| Tabel 9.7 | Tydperk van gebruik van inligtingstelsel | 198 |
| Tabel 9.8 | Direkte en indirekte koste | 206 |
| Tabel 9.9 | Vorbereiding van bedryfsbegrotings | 209 |
| Tabel 9.10 | Insette deur werknemers | 211 |
| Tabel 9.11 | Mate van verantwoordelikheid van bestuurder by die opstel van begrotings | 212 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Tabel 9.12 | Begrotingsbenaderings | 213 |
| Tabel 9.13 | Rangorde van produksietegnieke | 221 |
| Tabel 9.14 | Defekte (“scrap”) produkte | 223 |
| Tabel 9.15 | Direkte arbeid tot totale omsettingskoste | 224 |
| Tabel 9.16 | Pretasiemaatstawwe..... | 225 |
| Tabel 9.17 | Voorraad bestelfrekwensie | 226 |
| Tabel 9.18 | Voorraadomsetsnelheid..... | 228 |
| Tabel 9.19 | Voorraadverliese en versekering | 229 |
| Tabel 9.20 | Rangorde van besluitnemingstegnieke | 233 |

Lys van figure

| | | |
|-------------|--|-----|
| Figuur 1.1 | Verwantskap tussen die vier stadia van ‘n navorsingsprojek | 10 |
| Figuur 2.1 | Die Suid-Afrikaanse Arbeidsmag (2006)..... | 18 |
| Figuur 3.1 | Die samestelling van die besigheidsomgewing..... | 27 |
| Figuur 3.2 | Primêre en sekondêre doelwitte | 32 |
| Figuur 3.3 | Die bestuursinligtingstelsel | 33 |
| Figuur 3.4 | Die gebruik van inligtingstelsels..... | 34 |
| Figuur 3.5 | Bestuursrekeningkundige inligting en die besluitnemingsproses..... | 37 |
| Figuur 3.6 | Organisasiestruktuurkaart van ‘n vennootskap | 39 |
| Figuur 3.7 | Organisasiestruktuurkaart van ‘neenmansaak..... | 40 |
| Figuur 3.8 | Verkorte organisasiestruktuurkaart van ‘n maatskappy..... | 40 |
| Figuur 3.9 | Die gebalanseerde telkaart..... | 43 |
| Figuur 4.1 | Beslissingsboom vir voorbeeld 2 | 81 |
| Figuur 6.1 | Skematiese voorstelling van die meesterbegroting | 149 |
| Figuur 7.1 | Die Du Pont Model | 165 |
| Figuur 9.1 | Tipe bedryf | 189 |
| Figuur 10.1 | Model van die ondernemingskringloop | 287 |
| Figuur 10.2 | Vergroting uit die model van die finansiële afdeling en onderafdelings | 288 |

Lys van grafieke

| | | |
|-------------|--------------------------------------|----|
| Grafiek 4.1 | Vaste koste | 66 |
| Grafiek 4.2 | Trapsgewyse vaste koste..... | 67 |
| Grafiek 4.3 | Veranderlike koste | 69 |
| Grafiek 4.4 | Trapsgewyse veranderlike koste | 70 |

| | | |
|--------------|---|-----|
| Grafiek 4.5 | Gemengde koste..... | 71 |
| Grafiek 4.6 | Grafiese voorstelling van koste-volume-wins verhoudings vir Billie se Biltongstalletjie | 78 |
| Grafiek 6.1 | Ekonomiese bestelhoeveelheid | 132 |
| Grafiek 6.2 | Herbestelpunt..... | 135 |
| Grafiek 9.1 | Ligging volgens provinsie | 187 |
| Grafiek 9.2 | Ligging van deelnemende ondernemings | 188 |
| Grafiek 9.3 | Verspreiding van vervaardigingsondernemings ten opsigte van tipe bedryf..... | 190 |
| Grafiek 9.4 | Ondernemingsvorme..... | 190 |
| Grafiek 9.5 | Ondernemingsgrootte..... | 191 |
| Grafiek 9.6 | Lewensduur van ondernemings | 192 |
| Grafiek 9.7 | Redes vir die stigting van die onderneming | 193 |
| Grafiek 9.8 | Sakeplan..... | 194 |
| Grafiek 9.9 | Koste-inligtingstelsels in gebruik | 199 |
| Grafiek 9.10 | Evaluering van inligtingstelsel | 200 |
| Grafiek 9.11 | Belangrikheid van relevante en akkurate inligting..... | 202 |
| Grafiek 9.12 | Belangrikheid van standaardkoste..... | 203 |
| Grafiek 9.13 | Gebruik van bestuursrekeningkundige tegnieke..... | 204 |
| Grafiek 9.14 | Ondernemings wat onderskei tussen vaste en veranderlike koste..... | 205 |
| Grafiek 9.15 | Klassifikasie van direkte koste..... | 206 |
| Grafiek 9.16 | Klassifikasie van indirekte koste..... | 207 |
| Grafiek 9.17 | Belang van onderskeid tussen vaste en veranderlike koste | 208 |
| Grafiek 9.18 | Vorbereiding van bedryfsbegrotings | 210 |
| Grafiek 9.19 | Tipe bedryfsbegroting..... | 210 |
| Grafiek 9.20 | Gebruik van begrotingshandleiding | 211 |
| Grafiek 9.21 | Insette deur werknemers y voorbereiding van begroting | 212 |
| Grafiek 9.22 | Mate van verantwoordelikheid van bestuurder of departementshoof | 213 |
| Grafiek 9.23 | Benadering ten opsigte van die ontwikkeling van begrotings..... | 214 |
| Grafiek 9.24 | Vergelyking van werklike resultate met begrotingsresultate..... | 215 |
| Grafiek 9.25 | Mate waartoe ondersoek na begrotingsafwykings moontlik is | 215 |
| Grafiek 9.26 | Prestasie meting | 216 |
| Grafiek 9.27 | Vergelyking van werklike en begrotingsresultate teenoor prestasie meting | 217 |
| Grafiek 9.28 | Ondersoek van begrotingsafwykings..... | 217 |
| Grafiek 9.29 | Die gebruik van kapitaalbegrotings..... | 218 |
| Grafiek 9.30 | Kapitaalbegrotingstegnieke | 219 |
| Grafiek 9.31 | Kombinasies van kapitaalbegrotings gebruik..... | 220 |
| Grafiek 9.32 | Toepassing van produksietegnieke | 222 |

| | | |
|--------------|---|-----|
| Grafiek 9.33 | Toedeling van vervaardigingsbokoste | 223 |
| Grafiek 9.34 | Defekte produkte..... | 224 |
| Grafiek 9.35 | Belangrikheid van prestasiemaatstawwe..... | 225 |
| Grafiek 9.36 | Voorraadbestellingsfrekwensie..... | 226 |
| Grafiek 9.37 | Voorraadbestelmethode..... | 227 |
| Grafiek 9.38 | Voorraadwaardasiemetode | 227 |
| Grafiek 9.39 | Voorraadomsetsnelheid | 228 |
| Grafiek 9.40 | Voorraadverliese en versekering | 229 |
| Grafiek 9.41 | Inspeksie en kwaliteit van materiaal | 230 |
| Grafiek 9.42 | Afleweringstyd van bestellings | 231 |
| Grafiek 9.43 | Berging van voltooide produkte | 231 |
| Grafiek 9.44 | Tegniese gebruik tydens besluitneming vir die beperking van risiko..... | 232 |
| Grafiek 9.45 | Metodes gebruik vir die berekening van verkooppriese | 233 |
| Grafiek 9.46 | Opvolg van kliënttevredenheid | 234 |
| Grafiek 9.47 | Beantwoording van vraag G4 | 235 |
| Grafiek 9.48 | Gemiddelde debiteuresaldo as persentasie van omset | 236 |
| Grafiek 9.49 | Kredietwaardigheidsontleding | 236 |
| Grafiek 9.50 | Slegte skuld afgeskryf as persentasie van omset..... | 237 |
| Grafiek 9.51 | Advertensiekoste as persentasie van omset | 237 |
| Grafiek 9.52 | Persentasie van netto wins in die onderneming teruggeploeg..... | 238 |
| Grafiek 9.53 | Bedryfsverhouding | 240 |
| Grafiek 9.54 | Vuurproefverhouding..... | 241 |
| Grafiek 9.55 | Vaste bate omsetverhouding..... | 242 |
| Grafiek 9.56 | Voorraad omsetverhouding | 243 |
| Grafiek 9.57 | Debiteure invorderingsperiode | 244 |
| Grafiek 9.58 | Skuldverhouding | 245 |
| Grafiek 9.59 | Krediteure betalingsperiode | 245 |
| Grafiek 9.60 | Bruto winsverhouding..... | 246 |
| Grafiek 9.61 | Bedryfswins verhouding | 247 |
| Grafiek 9.62 | Netto wins verhouding..... | 248 |
| Grafiek 9.63 | Opbrengs verhoudings..... | 249 |

Lys van bylae

| | | |
|----------|-----------------------------|-----|
| Bylaag 1 | Vraelys | 317 |
| Bylaag 2 | Begeleidingsbrief | 327 |
| Bylaag 3 | English questionnaire | 329 |
| Bylaag 4 | Cover letter | 339 |

Hoofstuk 1 – Inhoudsopgawe

Agtergrond, Probleemstelling, Doelstellings en Navorsingsmetode.

| | |
|--|----|
| 1. Inleiding en Agtergrond | 2 |
| Tabel 1.1: Entrepreneurskapsaktiwiteite | 3 |
| 2. Probleemstelling | 6 |
| 3. Doel van die studie | 6 |
| 4. Hipotese | 7 |
| 5. Navorsingsmetode | 8 |
| 5.1. Omvang van die studie | 8 |
| 5.2. Literatuurstudie | 8 |
| 5.3. Empiriese studie | 9 |
| Figuur 1.1: Verwantskap tussen die vier stadia van 'n navorsingsprojek | 10 |
| 6. Hoofstukindeling | 10 |
| 7. Samevatting | 12 |

Hoofstuk 1

Agtergrond, Probleemstelling, Doelstellings en Navorsingsmetode

1. Inleiding en Agtergrond

Tydens die laaste aantal jare het die aantal Suid-Afrikaners wat hulle eie ondernemings begin het, afgeneem. Dit het tot gevolg gehad dat Suid-Afrika in 2003, 22ste op die rangleer staan uit 31 lande teenoor 19de uit 37 lande in 2002 en 14de uit 28 lande in 2001. Daar is bevind dat slegs 4.3% van Suid-Afrikaners in die laaste 3½ jaar hulle eie ondernemings begin het, teenoor 6.5% in 2002 en 9.5% in 2001 (Thale, 2004b). Een van die grootste uitdagings vir Suid-Afrika, is om 'n oplossing te vind vir sy ernstige werkloosheidsprobleem. Werkloosheid ontnem die individu en sy/haar afhanklikes van die voorreg om 'n menswaardige lewe te lei. Die probleem is egter veel groter as die individu! Werkloosheid het 'n kritiese faktor in die ontwikkeling van die land se ekonomie geword. Werkloosheid skep ook addisionele probleme soos armoede, misdaad, geweld en ander sosio-ekonomiese struikelblokke (Pretorius, 2004; Ghosh, 2007:272). Genoemde probleme veroorsaak weer op hulle beurt dat buitelandse beleggers huiwerig is om in Suid-Afrika te investeer, toerisme na Suid-Afrika word ontmoedig en ondernemings in Suid-Afrika moet, in plaas van om geld in die onderneming te herinvesteer, dit spandeer op versekering en sekuriteitsdienste. Werkloosheid word veroorsaak deur 'n tekort aan werksgeleenthede as gevolg van 'n ekonomie wat of te klein is om die hele bevolking te akkommodeer, of wat nie vinnig genoeg groei nie. Die ontwikkeling van nuwe besigheid en die vermyding van die sluiting van bestaande ondernemings, is die enigste wyse om die uitdaging van werkloosheid aan te spreek, en alles moontlik moet gedoen word om dit te bewerkstellig. Gesien in die Suid-Afrikaanse konteks, is die ontwikkeling van klein-, medium- en mikro-ondernemings (KMMOs) die belangrikste bestanddeel van volgehoue ekonomiese groei (Oosthuizen, 2003:34-35; Manning, 2008:6-8). Volgens professor Peter Karangu, soos aangehaal deur Pretorius (2004), dra klein ondernemings 41% van die land se bruto binnelandse produk by. Dit is dus belangrik vir Suid-Afrika om wêreldklas ondernemings te ontwikkel wat meer werksgeleenthede kan skep en rykdom kan genereer vir die hele bevolking van Suid-Afrika (Pretorius, 2004; Mngomezulu, 2000:vi).

Volgens die Minister van Finansies, mnr. Trevor Manuel, kan die formele ekonomie nie genoeg werk skep vir Suid-Afrika se werklose mense nie (Stober, 2004). Hy beweer dat makro-

ekonomiese beleid en stabiliteit nie werkskepping tot gevolg het nie, hoewel dit prys-stabiliteit tot gevolg het wat strategiese besluitneming moontlik maak. Mnr. Tito Mboweni, die goewerneur van die Suid-Afrikaanse Reserwebank, sê dat dit uiters noodsaaklik is dat KMMOs in Suid-Afrika ontwikkel word, aangesien hierdie ondernemings 'n belangrike rol speel in die ekonomiese ontwikkeling, werkskepping, en die vermindering van armoede, asook die herverdeling van rykdom (Dockel, 2005:58; Christianson, 2004c:35). Die feit dat soveel van die groot ondernemings in Suid-Afrika grootskaals besig is om te herstruktureer en poste te verminder, beklemtoon die belangrikheid van werkskepping. Die 2003 "Global Entrepreneurship Monitor" verslag, toon dat Suid-Afrika se entrepreneurskapsaktiwiteite 50% laer is as die van ander ontwikkelende lande. Dit impliseer, dat Suid-Afrika aansienlik geleenthede tot werkverskaffing en ekonomiese groei verbeur (Ray, 2004:13). Hoewel daar in die afgelope 10 jaar 'n toenemende aantal entrepreneurs die mark betree het, was baie van hulle onsuksesvol (Thale, 2004:50; Smith, 2008).

Tabel 1.1: Entrepreneurskapsaktiwiteite

| | 2002 | 2003 | 2004 |
|------------------------------------|------|------|------|
| Aantal ondernemings begin | 4.5% | 2.7% | 3.9% |
| Ondernemings wat 3+ maande oorleef | 2.0% | 2.0% | 1.6% |
| Aantal deelnemende lande | 37 | 31 | 34 |
| Suid-Afrika se plek | 20 | 22 | 20 |

(Suid-Afrika. Global Entrepreneurship Monitor, 2004:13)

Die vraag is: Waarom misluk hierdie entrepreneurs? Volgens Orford (GEM, 2004) en Thale (2004), is een van die grootste redes vir die mislukking van ondernemings, die feit dat daar in Suid-Afrika nie voldoende mense opgelei word met die regte vaardighede en verwysingsraamwerk om ondernemings te begin en suksesvol te bedryf nie. Hulle beweer dat swart mense en vroue laer entrepreneursaktiwiteite toon as blanke mans, en skryf die lae vlak van entrepreneurskap toe aan die Suid-Afrikaanse onderwys- en opleidingstelsel. Swart mense in Suid-Afrika is histories nie toegelaat om vaardighede aan te leer wat 'n kultuur van

entrepreneurskap ontwikkel nie. Ander redes wat genoem word, is beperkte toegang tot finansiering, 'n vrees vir die risiko wat met die bedryf van 'n onderneming gepaard gaan en 'n gebrek aan eie kapitaal.

Ten einde die groeiende werkloosheidsyfer om te keer en te halveer teen 2014, soos wat die Suid-Afrikaanse regering beplan (Stober, 2004:1), en die ekonomiese groei van Suid-Afrika, wat tans tussen 3% en 4% is, te stimuleer, is dit nodig om na hierdie redes te kyk en 'n model en handleiding te ontwikkel wat deur entrepreneurs gebruik kan word om nuwe ondernemings te begin, en deur bestaande KMMOs om probleme in hulle ondernemings te identifiseer en reg te stel, en sodoende winsgewend te bedryf sodat hulle ondernemings kan groei en hulle 'n bydrae kan lewer tot werkskepping en die welvaart van alle Suid-Afrikaners.

Hoewel werkloosheid onder blanke Suid-Afrikaners aansienlik toegeneem het, is die meeste van die werklose Suid-Afrikaners deel van die swart bevolking. Die rede hiervoor, is waarskynlik die feit dat baie van hierdie mense ongeskoold of halfgeskoold is, en dus grootliks gebruik kan word in arbeidsintensiewe ondernemings. KMMOs kan in hierdie behoefte voorsien. Swart entrepreneurs kan 'n reuse aandeel hê in die vermindering van werkloosheid. Alhoewel swart ekonomiese bemagtiging en die ontwikkeling van die kleinsakesektor nie dieselfde is nie, kan laasgenoemde lei tot hierdie bemagtiging (Christianson, 2004a:19). Die Departement van Handel en Nywerheid het erns met die ontwikkeling en groei van KMMOs. Die afgelope 10 jaar het nie aan die verwagtinge voldoen nie. Wawa Damane, die uitvoerende direkteur van die Ondernemings-ontwikkelingseenheid van die Departement van Handel en Nywerheid, het verskeie struikelblokke vir die vestiging en ontwikkeling van KMMOs geïdentifiseer. Sommige van hierdie struikelblokke volg:

- Gebrek aan 'n beleidraamwerk gedurende die laaste tien jaar. Heterogene ondernemings kan nie almal oor dieselfde kam geskeer word nie. Regeringsbeleid moet aangepas word om sukses te bevorder.
- Gebrek aan finansiering en kolateraal, as gevolg van historiese ongelykhede, het 'n negatiewe effek gehad op die totstandkoming van nuwe ondernemings, en die groei van bestaande ondernemings.
- Internasionale mededinging hou 'n groot bedreiging in vir KMMOs.
- Gebrek aan kennis, wat veroorsaak dat die volgende aspekte wat krities is vir die oorlewing van 'n onderneming, agterweë gelaat word:
 - beplanning;

- kostebestuur;
- risikokwantifisering;
- ontleding en vertolking van finansiële state.
- Onvoldoende navorsing, wat meebring dat ondernemers te min weet van die vraag na hulle produk, mededingers, verskaffers, wetgewing, pryse ensomeer.
- Te veel wetgewing en wetsaspekte waaraan ondernemings moet voldoen.
- Onvoldoende aanmoediging en erkenning van regeringskant.

Mnr. Trevor Manuel, die Suid-Afrikaanse Minister van Finansies, het in sy 2005 begrotingstoespraak gesê dat Suid-Afrika vinniger groei van die ekonomie nodig het, dat ongelykheid verminder moet word en dat armoede beveg moet word. Hy sê dat die produksiekapasiteit van ondernemings vergroot moet word, werkskepping moet plaasvind en die inkomstebasis moet uitgebrei word, sodat meer dienste aan die bevolking van Suid-Afrika gelewer kan word. Die gemiddelde ekonomiese groei in Suid-Afrika oor die afgelope 4 jaar was 3.2% per jaar, en 'n groei koers van 4.5% word oor die volgende drie jaar verwag. Vir die jaar geëindig Desember 2004, het inflasie gedaal tot 4.3% en daar word verwag dat dit tussen 3% en 6% sal bly oor die volgende drie jaar. Een van die aspekte van die regering se ontwikkelingsbeleid, is die verwydering van struikelblokke wat die ontwikkeling van klein ondernemings en werkskepping verhinder. Hy noem hieronder tydsame munisipale beplanning en goedkeuringsprosedures, lomp administrasie van belastingwette en omgewingsregulasies of arbeidsmark-kontrole. Daar word beoog om belastingwetgewing ten opsigte van klein ondernemings te vereenvoudig oor die volgende drie jaar om 'n omgewing te skep wat sal bydra tot ondernemingsontwikkeling. Daar word van regeringskant beoog om 'n groter deel van kontrakte aan KMMOs, veral die in die besit van swart mense en vroue, toe te ken. Die Suid-Afrikaanse inkomstediens beplan ook om administratiewe dienste aan KMMOs te verskaf om te help met hulle belastingverpligtinge, sowel as met die breëre bestuur van hulle ondernemings. Dit is dus duidelik dat die Suid-Afrikaanse regering deeglik bewus is van die struikelblokke waarmee KMMOs te kampe het en dat hulle van plan is om alles in hulle vermoë te doen om 'n bydrae te lewer om die ontwikkeling van KMMOs te stimuleer.

2. Probleemstelling

'n Groot aantal bestaande KMMOs moes hulle deure sluit weens 'n onvermoeë om hulle ondernemings winsgewend te bedryf. (Thale, 2004b:50; Burger, 2003:18). Dit is krities in Suid-Afrika dat die voortbestaan van ondernemings verseker word om te voldoen in die behoeftes van 'n groeiende arbeidsmark en om werkloosheid teen 2014 te halveer, soos wat die Suid-Afrikaanse regering beoog (Stober, 2004:1). Die winsgewendheid van 'n onderneming hou direk verband met die effektiewe en doeltreffende bestuur van die onderneming, die vermindering van bedryfskoste, en die vermyding van onnodige koste wat nie ekonomiese waarde toevoeg nie.

Die probleemstelling kan soos volg saamgevat word.

Hoe word bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke toegepas om KMMOs te ontwikkel, koste te verminder en winsgewend te bedryf?

3. Doel van die studie

Die doel van hierdie studie is om 'n teoretiese en empiriese ondersoek te doen om die volgende aspekte aan te spreek:

1. Die vasstelling van hoe KMMOs bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke kan gebruik om *koste te verminder* en om hulle ondernemings *meer winsgewend* te bedryf. Die volgende aspekte sal ondersoek word:
 - 1.1. Die voorbereiding en gebruik van 'n sakeplan as aanvanklike beplanning by die stigting van die onderneming.
 - 1.2. Probleme ervaar tydens die stigting van die onderneming.
 - 1.3. Die gebruik van inligtingstelsels.
 - 1.4. Die mate waartoe standaardkostestelsels deur ondernemings gebruik word.
 - 1.5. Die toepassing van bestuursrekeningkundige tegnieke, byvoorbeeld normtoetsing, aktiwiteitsgebaseerde bestuur en totale kwaliteitsbestuur.
 - 1.6. Die wyse waarop beplanning in die onderneming gedoen word deur middel van vooruitskattings en begrotings.

- 1.7. Die mate van beheer wat uitgeoefen word deur prestasie-meting en die ondersoek van begrotingsafwykings.
- 1.8. Produksietegniese en kwaliteitsbeheer in produksieafdelings.
- 1.9. Die klassifikasie van koste en kostestruktuur, die toedeling van koste na produkte asook die bepaling van die verhouding van direkte arbeid tot totale omsettingskoste.
- 1.10. Die wyse waarop kosteberekening en prysvasstelling gedoen word.
- 1.11. Die wyse waarop voorraadbestuur toegepas word.
- 1.12. Besluitnemingstegniese in die onderneming gebruik.
- 1.13. Die toepassing van finansiële verhoudingsontleding en vertolking om die prestasie van die onderneming te monitor.
- 1.14. Herinvestering van winste vir groei en uitbreiding.
- 1.15. Beheer oor kontantvloei, invordering van debiteure en die opvolg van kliëntetevredenheid.
2. 'n Bedryfs- en bestuursrekeningkundige handleiding en model saam te stel wat deur KMMOs gebruik kan word om hulle stap vir stap te begelei om 'n onderneming te stig en die onderneming suksesvol te bedryf, met spesiale verwysing na die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke.

4. Hipotese

Bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke word nie voldoende deur KMMOs toegepas nie. Hierdie ondernemings sal 'n beter kans staan om te oorleef indien bedryfs- en bestuursrekeningkunde in 'n toenemende mate toegepas word, wat sal bydra daartoe dat ondernemings kan ontwikkel, koste verminder, winste verhoog, en die ondernemings se voortbestaan verseker word. Dit sal 'n groot bydrae lewer tot werkskepping, ekonomiese groei, en welvaartskepping vir die bevolking van Suid-Afrika.

5. Navorsingsmetode

5.1. Omvang van die studie

Navorsing word gebaseer op die wetenskaplike metode. Die wetenskaplike metode is 'n formele proses waar data wat sistematies versamel is, gebruik word om 'n hipotese te toets of natuurverskynsels te verduidelik (Garbers, 1996a:15-16). Om hierdie proses beter te begryp, is die volgende navorsingsmodel bestudeer.

Volgens Mouton (2003), is daar vier stadia in 'n navorsingsprojek.

Voorbereiding. Tydens hierdie stadium word baie leeswerk gedoen om te verseker dat die gekose navorsing uitvoerbaar is.

Beplanning. Doelstellings en doelwitte word geformuleer en 'n gepaste ontwerp vir die studie word gekies. Die uiteinde van die beplanningsfase is die navorsingsvoorstel wat by die studieleier ingedien word.

Proses. Nadat die navorsingsvoorstel goedgekeur is, begin die werklike navorsingsproses. Die eerste stap is 'n deeglike en uitgebreide literatuurstudie. Daarna word die empiriese studie aangepak deur eerstens data te versamel, te verwerk, te ontleed, en te interpreteer.

Produk. Nadat data ontleed en geïnterpreteer is, word die resultate en bevindings geboekstaaf en aanbevelings word gemaak. Die tesis moet voldoen aan die vereistes van kundigheid en wetenskaplikheid. Die verwantskap tussen die vier stadiums word in Figuur 1.1 (p. 10) geïllustreer.

5.2. Literatuurstudie

'n Literatuurstudie sal gedoen word deur die gebruik van vakydskrifte, joernale, webblaaie, elektroniese artikels en akademiese vakliteratuur waarin daar gefokus sal word op faktore wat die sukses en winsgewendheid van ondernemings beïnvloed.

Die teoretiese navorsing sal alle aspekte van die bedryf van 'n onderneming bestudeer as 'n wyse om die onderneming se strategiese doelstellings en doelwitte te bereik. Daar sal spesifiek gekyk word na die volgende:

- beplanning (winsbeplanning, kostebeplanning);
- organisering;
- motivering;
- beheer (begrotingsbeheer, kostebestuur).

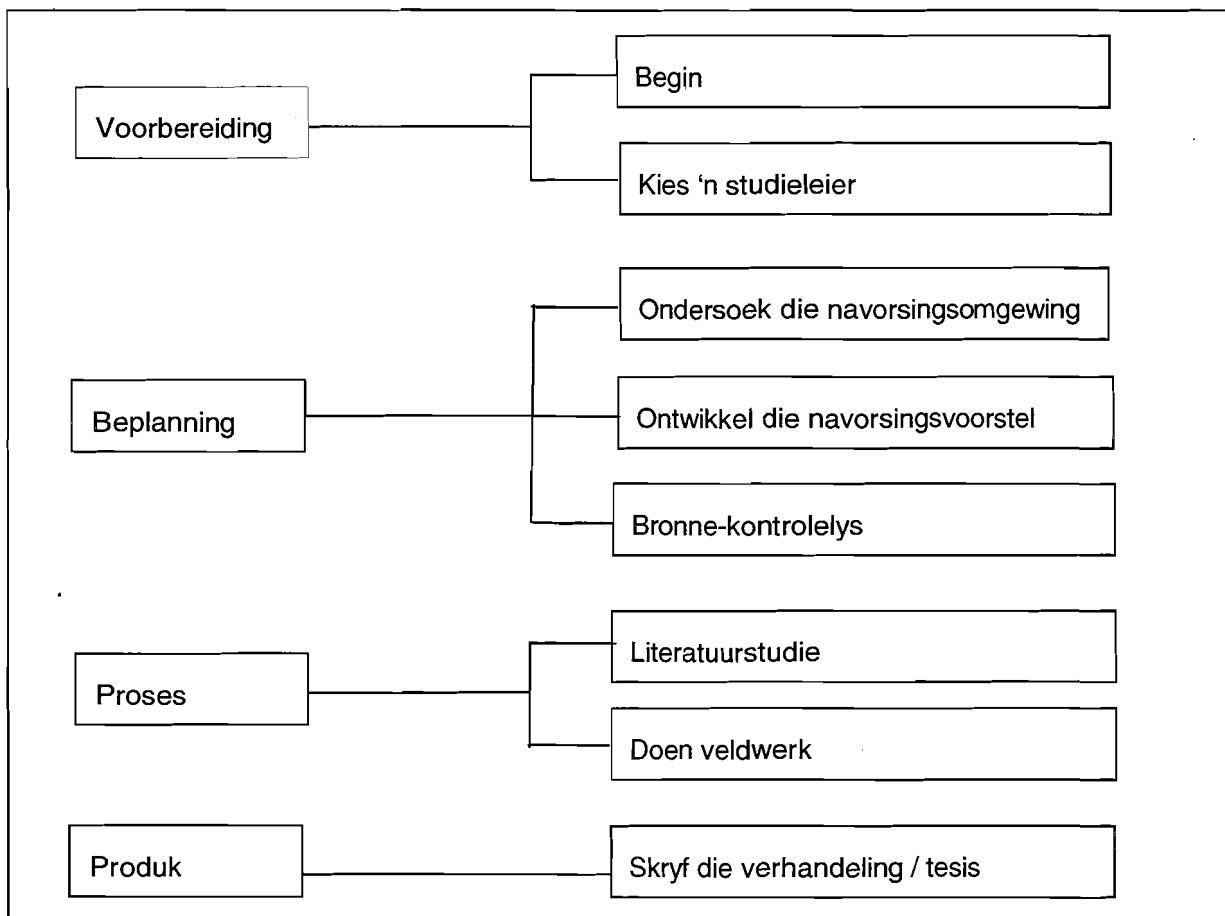
5.3. Empiriese studie

'n Aantal KMMOs sal genader word om vas te stel watter probleme hulle ervaar, sodat inligting versamel kan word vir die voorbereiding van 'n geskikte vraelys vir versending na 'n ewekansige steekproef uit die populasie. Daar sal onderhandel word met die ondernemings waar onderhoude gevoer is, om ook aan die loodsondersoek deel te neem sodat verseker kan word dat vraelyste verstaanbaar is en dat die vrae beantwoord kan word. Deelnemers aan die loodsondersoek sal versoek word om kommentaar te lewer en aanbevelings te maak. Na die loodsondersoek sal die nodige veranderinge aan die vraelys aangebring word, waarna die finale vraelys aan 200 ondernemings gestuur sal word. 'n Lys van ondernemings sal saamgestel word van die sakekamers van verskillende dorpe en stede in Suid-Afrika. Indien daar nie genoeg ondernemings hieruit geïdentifiseer kan word om deel te neem nie, sal van elektroniese besigheidsgidse en die geel bladsye gebruik gemaak word om meer deelnemers te identifiseer. Briewe sal aan die eienaars/direkteure van ondernemings gestuur word waarin hulle samewerking versoek word. Vraelyste wat versend is, sal telefonies opgevolg word. Die data verskaf deur respondente sal statisties ontleed word met SPSS en ook met 'n Microsoft Excel sigblad en die Excel formules verwerk word. Waar van beskrywende statistiek gebruik gemaak word, sal gemiddeldes, die mediaan en standaardafwykings bereken word. Gevolgtrekkings en aanbevelings sal gemaak word en daarna sal daar 'n handleiding en model saamgestel word wat aan KMMOs, sowel as voornemende entrepreneurs beskikbaar gestel sal word om te gebruik. Die handleiding sal onder andere die volgende bedryfs- en bestuursrekeningkundige aspekte hanteer.

- Die effek van behoorlike beplanning op prestasie.
- Die effek van goeie kostebestuur op prestasie.
- Die effek van behoorlike risikokwantifisering op prestasie.
- Die effek van finansiële verhoudingsontleding en vertolking op prestasie.

Die doelwitpopulasie van die empiriese navorsing is KMMOs. Hulle verteenwoordig 'n wye verskeidenheid van ondernemings, waaronder dienste-ondernemings, kleinhandelondernemings (retail) en vervaardigingsondernemings. Omdat die doel van enige onderneming is om wins te maak, kan daar gesê word, dat die resultate van hierdie navorsing van toepassing sal wees op alle KMMOs.

Figuur 1.1: Verwantskap tussen die vier stadia van 'n navorsingsprojek



(Mouton, 2003:xiv)

6. Hoofstukindeling

- **Hoofstuk 1**

Agtergrond, probleemstelling, navorsingsdoelwitte en benadering.

- **Hoofstuk 2**

Die teikenpopulasie.

- **Literatuurstudie: Hoofstukke 3 – 7**

Alle aspekte ten opsigte van die suksesvolle beplanning, bestuur en beheer van 'n onderneming, sal in hierdie hoofstukke ondersoek word.

Hoofstuk 3 – Die onderneming en sy omgewing.

Hoofstuk 4 – Kostegedrag, kostestrukture en risiko.

Hoofstuk 5 – Kostestelsels en kostetegnieke.

Hoofstuk 6 – Kostebestuur, voorraadbestuur en winsbeplanning.

Hoofstuk 7 – Finansiële bestuur.

- **Empiriese studie: Hoofstuk 8**

Ongestruktureerde onderhoude sal gevoer word met die eienaar/ bestuurder van ongeveer ses ondernemings om vas te stel wat die vernaamste probleme is wat deur hulle ondervind word. Die inligting so ingewin, sal gebruik word vir die voorbereiding van 'n gestruktureerde vraelys. 'n Loodsondersoek sal gedoen word na voltooiing van die vraelys deur dit aan die ondernemings te stuur wat deel was van die onderhoude, ter voorbereiding van die vraelys. Hierdie ondernemings sal versoek word om die vraelys te voltooi, te evalueer en aanbevelings te maak. Veranderings sal waar nodig aan die vraelys aangebring word. Nadat die wysigings gefinaliseer is, sal die vraelys aan 'n statistikus voorgelê word om te verseker dat dit moontlik sal wees om die data statisties te verwerk.

Wanneer die navorser tevrede is met die vraelys (na die loodsondersoek), sal 'n ewekansige steekproef uit die populasie gekies word en vraelyste sal saam met 'n begeleidende brief, waarin die doel van die studie verduidelik word, en ondernemings se deelname versoek word, elektronies of per pos (met 'n ingeslote, self geadresseerde, gefankeerde koevert) aan die steekproef versend word vir voltooiing.

Inligting met die vraelys versamel, sal met behulp van 'n statistikus statisties verwerk word, waarna dit ontleed sal word om vas te stel waar ondernemings probleme ondervind. Gevolgtrekkings en aanbevelings sal gemaak word, waarna 'n handleiding en model vir die stigting en suksesvolle bedryf van 'n sakeonderneming voorberei sal word.

- **Hoofstuk 9**

Navorsingsresultate.

- **Hoofstuk 10**

Gevolgtrekkings, aanbevelings, handleiding en model.

- **Bibliografie**

7. Samevatting

Hierdie studie fokus op die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkunde in KMMOs. Daar word egter gekyk na die volledige omgewing van ondernemings aangesien die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkunde daardeur beïnvloed word. Die verband tussen bedryfs- en bestuursrekeningkunde, finansiële verhoudingsontleding en vertolking, en die sukses van ondernemings word ook ondersoek.

Hoofstuk 2 - Inhoudsopgawe

Die Teikenpopulasie

| | |
|--|----|
| 1. Inleiding..... | 14 |
| Tabel 2.1: Omskrywing van klein-, medium-, en mikro-ondernemings (KMMOs) in Europa..... | 14 |
| Tabel 2.2: Omskrywing van klein-, medium-, en mikro-ondernemings (KMMOs) in die Verenigde Koninkryk..... | 15 |
| Tabel 2.3: Ondernemingskategorieë..... | 15 |
| 2. Die Suid-Afrikaanse Arbeidsmark..... | 17 |
| Tabel 2.4: Die Suid-Afrikaanse Arbeidsmag..... | 17 |
| Figuur 2.1: Die Suid-Afrikaanse Arbeidsmag (2006)..... | 18 |
| Tabel 2.5: Werkloosheidspersentasies volgens provinsie, September 2001 – September 2006..... | 19 |
| 3. Samevatting..... | 20 |

Hoofstuk 2

Die Teikenpopulasie

1. Inleiding

In hierdie studie word daar gekyk na die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkunde met betrekking tot die ontwikkeling van KMMOs. In hoofstuk 2 word die definisie van KMMOs en die plek van KMMOs in die land se ekonomie beskou. Suid-Afrika beleef 'n baie ernstige werkloosheidsprobleem en alhoewel daar oor die laaste paar jaar 'n daling in die gemiddelde werkloosheidsyfers was, is dit nog nie naastenby genoeg nie. Die ontwikkeling van KMMOs word beskou as een van die belangrikste faktore wat kan bydra tot werkskepping en ekonomiese groei.

Tabel 2.1: Omskrywing van klein-, medium-, en mikro-ondernemings in Europa

Daar bestaan verskeie globale definisies van KMMOs. In Europa word die volgende verdeling gebruik.

| Kategorie | Aantal werknemers | Omset (€) | Totale bates (€) |
|-----------|-------------------|--------------|------------------|
| Medium | < 250 | ≤ 50 miljoen | ≤ 43 miljoen |
| Klein | < 50 | ≤ 10 miljoen | ≤ 10 miljoen |
| Mikro | < 10 | ≤ 2 miljoen | ≤ 2 miljoen |

http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition

Tabel 2.2: Omskrywing van klein-, medium-, en mikro-ondernemings in die Verenigde Koninkryk

Die Verenigde Koninkryk se verdeling verskil nie veel van die van die Europese lande nie en word soos volg opgesom.

| Kategorie | Aantal werknemers | Omset (£) | Totale bates (£) |
|-----------|-------------------|----------------|------------------|
| Medium | < 250 | ≤ 22.8 miljoen | ≤ 11.4 miljoen |
| Klein | < 50 | ≤ 5.6 miljoen | ≤ 2.8 miljoen |
| Mikro | < 5 | ≤ 1 miljoen | ≤ 0.2 miljoen |

www.ilo.org/public/english/employment/finance/download/wp34.pdf

Geen algemeen geldende definisie vir KMMOs waarmee almal saamstem, bestaan nie, maar in Suid-Afrika is die mees algemeen aanvaarde maatstaf vervat soos in die Nasionale Kleinsake Wet van 1996 beskryf. Hierdie maatstaf kom ooreen met wat in die Verenigde Koninkryk en die Europese lande gebruik word. Vir doeleindes van hierdie studie, sal daar volstaan word met die beskrywing soos vervat in die Nasionale Kleinsake Wet van 1996, soos saamgevat in tabel 2.3 hieronder.

Tabel 2.3: Ondernemingskategorieë

| Kategorie van KMMO | Beskrywing |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Oorlewingsondernemings | <ul style="list-style-type: none"> • Doen sake in die informele sektor van die ekonomie • Hoofsaaklik bedryf deur werklose mense • Inkomste gegenereer, is onder die broodlyn • Min / geen kapitaal geïnvesteer • Weinig / geen bates • Weinig / geen opleiding • Weinig / geen groeigeleenthede. |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mikro-ondernemings | <ul style="list-style-type: none"> • Tussen 1 – 5 werknemers, gewoonlik die eienaar en familie • Informeel, geen lisensie, formele besigheidspersoneel of arbeidswetgewing • Omset onder BTW registrasievlak van R300 000 • Basiese besigheidsvernuif en opleiding • Potensiaal om te ontwikkel in 'n lewensvatbare formele kleinsake-onderneming |
| <ul style="list-style-type: none"> • Baie klein ondernemings | <ul style="list-style-type: none"> • Deel van die formele ekonomie, gebruik tegnologie • Minder as 10 betaalde werknemers • Sluit vakmanne in eie diens in (elektrisiëns, loodgieters, ens.) en professionele persone (dokters, argitekte ens.) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Klein ondernemings | <ul style="list-style-type: none"> • Minder as 100 werknemers • Meer gevestig as baie klein sakeondernemings • Formeel en geregistreer • Vaste besigheidspersoneel • Bestuur deur die eienaar, maar met 'n meer komplekse bestuurstruktuur |
| <ul style="list-style-type: none"> • Medium-ondernemings | <ul style="list-style-type: none"> • Tot 200 werknemers • Steeds hoofsaaklik deur die eienaar bestuur, maar 'n gedentraliseerde bestuurstruktuur met verdeling van arbeid • Word bedryf vanaf 'n vaste personeel met al die formele vereistes |

(www.brain.org.za; Nasionale Kleinsakewet, Wet 102 van 1996)

2. Die Suid-Afrikaanse Arbeidsmark

Een van die belangrikste uitdagings vir Suid-Afrika, is om 'n oplossing te vind vir sy hoë werkloosheidsyfer. Werkloosheid is 'n kritiese faktor in die ontwikkeling van die land se ekonomie. Dit veroorsaak ook addisionele probleme soos armoede, misdaad, geweld, en ander sosio-ekonomiese probleme. Dit alles het 'n negatiewe uitwerking op die beeld van Suid-Afrika in die buiteland, wat potensiële beleggers huiwerig maak om in Suid-Afrika te investeer, terwyl toerisme na Suid-Afrika benadeel word. Die feit dat die formele ekonomie (veral mynbou) oor die laaste 20 jaar al meer poste afskaal en werknemers oorbodig verklaar, sowel as die toename in die arbeidsmark (veral jeugdige wat die mark betree), vererger die situasie. Tabel 2.4 hieronder, en figuur 2.1 (p.18) toon die Suid-Afrikaanse arbeidsmag, sowel as persone wat werkloos is, maar vir die laaste 4 weke nie aktief werk gesoek het nie, en persone wat nie ekonomies aktief is nie. Laasgenoemde twee groepe word nie deur Statistiek Suid-Afrika by die arbeidsmag ingesluit nie. Tabel 2.5 (p. 19) toon die werkloosheidsyfers vir Suid-Afrika volgens provinsie sedert September 2001 tot September 2006.

Tabel 2.4: Die Suid-Afrikaanse Arbeidsmag

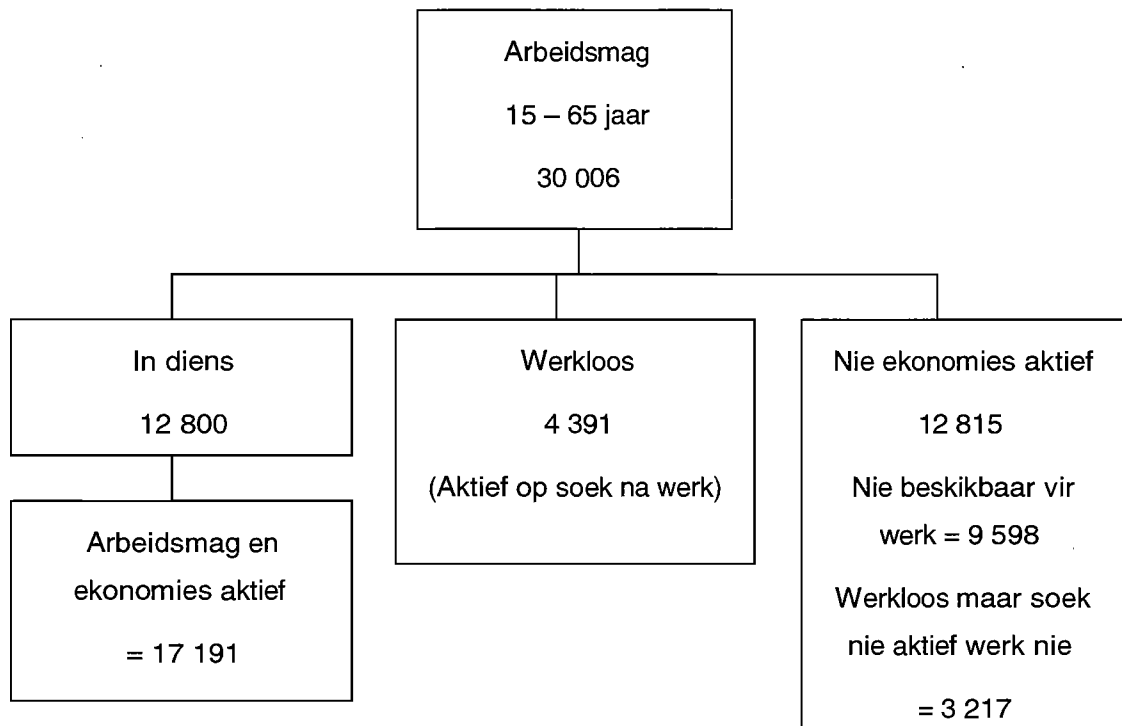
| (Duisende) | Sept. '01 | Sept. '02 | Sept. '03 | Sept. '04 | Sept. '05 | Sept. '06 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Nie ekonomies aktief* | 12 281 | 12 295 | 13 080 | 13 527 | 12 909 | 12 815 |
| In diens | 11 181 | 11 296 | 11 424 | 11 643 | 12 301 | 12 800 |
| Werkloos | 4 655 | 4 936 | 4 434 | 4 135 | 4 487 | 4 391 |
| Werkloos, soek nie aktief werk nie.* | 1 994 | 3 194 | 3 773 | 3 948 | 3 312 | 3 217 |
| Totale arbeidsmag (*uitgesluit) | 15 836 | 16 232 | 15 858 | 15 778 | 16 788 | 17 191 |

(Statistiek Suid-Afrika, 2006)

Die Suid-Afrikaanse regering streef na 'n menswaardige bestaan vir alle lede van die bevolking. Die welvaart van enige land word beïnvloed deur die mate waartoe die ekonomiese doelwitte

van die land bereik word. Volhoubare ekonomiese groei en ontwikkeling verhoog die per kapita inkomste, verminder werkloosheid en bevorder die meetbare welvaart van die bevolking.

Figuur 2.1: Die Suid-Afrikaanse Arbeidsmag (2006) (Duisende)



(Statistiek Suid-Afrika, 2006)

Tabel 2.5: Werkloosheidspersentasies volgens provinsie, September 2001-September 2006

| Provinsie | Sept '01 | Sept '02 | Sept '03 | Sept '04 | Sept '05 | Sept '06 |
|---------------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Persentasie | | | | | |
| Wes Kaap | 17.7 | 19.6 | 19.5 | 18.6 | 18.9 | 15 |
| Oos Kaap | 31.4 | 32.7 | 31.7 | 29.8 | 29.9 | 32 |
| Noord Kaap | 25.0 | 24.9 | 26.4 | 24.5 | 24.7 | 28.7 |
| Vrystaat | 27.0 | 29.1 | 28.0 | 28.8 | 30.2 | 26.5 |
| Kwazulu-Natal | 33.8 | 35.0 | 31.6 | 28.7 | 32.8 | 26.6 |
| Noord Wes | 28.6 | 30.6 | 28.4 | 28.0 | 27.4 | 29.7 |
| Gauteng | 30.4 | 30.5 | 27.6 | 25.7 | 22.8 | 23.2 |
| Mpumalanga | 29.2 | 30.1 | 25.3 | 24.8 | 26.9 | 28 |
| Limpopo | 34.6 | 34.1 | 31.1 | 27.8 | 30.1 | 32 |
| RSA Gemiddeld | 29.4 | 30.4 | 28.0 | 26.2 | 26.7 | 25.5 |

(Statistiek Suid-Afrika, 2006)

Dit word wêreldwyd aanvaar dat die ontwikkeling van KMMOs 'n belangrike rol kan speel in ekonomiese groei, ontwikkeling en werkskepping. Namate groot ondernemings herstruktureer en afskaal, speel KMMOs 'n toenemend belangrike rol in die ekonomie en ontwikkeling van Suid-Afrika. Daar bestaan 'n al wyer besef dat Suid-Afrika se toekomstige ekonomiese groei en ekonomiese ontwikkeling baie sterk beïnvloed gaan word deur die sukses, al dan nie, van KMMOs as die belangrikste werkverskaffers in die toekoms. Die Suid-Afrikaanse regering besef dit terdeë en daarom word die KMMO sektor reeds geruime tyd geteiken as 'n voertuig vir die ekonomiese bemagtiging van die agtergeblewenes in Suid-Afrika. Die regering het ook reeds by verskeie geleenthede aangetoon dat ondersoek ingestel gaan word na die regulatoriese omgewing waarin KMMOs hulle bevind. Die "Global Entrepreneurship Monitor" (2006) het in 'n vergelykende studie aangetoon, dat die omgewing vir entrepreneurs in Suid-Afrika tans die volgende kenmerke het:

- Suid-Afrika het heelwat minder ondernemersaktiwiteit as ander ontwikkelende ekonomieë.
- Daar bestaan 'n gebrek aan vaardighede en entrepreneurs-opleiding.
- Die sukseskoers van eerste besighede is laag.
- Voldoende regeringsondersteuning bestaan nie.
- Finansiële instellings is huiwerig om lenings aan KMMOs te verskaf en vereis te veel sekuriteit.
- Dit is noodsaaklik dat daar 'n regulatoriese impakstudie gedoen moet word.

Die Suid-Afrikaanse regering het reeds in Mei 1995 'n Witskrif getiteld: "A National Strategy for the Development of Small Business in South Africa" geformuleer. Die Nasionale Kleinsake Wet is 'n jaar later deur die Parlement gepromulgeer (Pretorius, 2004).

3. Samevatting

Noudat die teikengroep en die redes vir die fokus op hierdie groep ondernemings verduidelik is, kan voortgegaan word met 'n studie van die omgewing waarin die onderneming sake doen. Daar sal ook in die besonder gefokus word op die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkundige tegnieke en metodes, nie alleen om die Suid-Afrikaanse regering te ondersteun om sy teiken vir 'n gemiddelde ekonomiese groeikoers van 4.5% tot 2009 en 6% daarna te bewerkstellig nie, maar ook om 'n bydrae te lewer tot die suksesvolle bedryf van KMMOs in Suid-Afrika, en om te verseker dat die nuutgestigte ondernemings sal bly voortbestaan .

(http://www.southafrica.info/doing_business/trends/newbusiness/smallbusiness.htm;
www.seda.org.)

Hoofstuk 3 - Inhoudsopgawe

Die Onderneming en sy Omgewing

| | |
|--|----|
| 1. Inleiding..... | 23 |
| 2. Die stigting van 'n Onderneming..... | 24 |
| 2.1. Die Sakeplan..... | 24 |
| 3. Die Samestelling van die Besigheidsomgewing..... | 26 |
| Figuur 3.1: Die samestelling van die Besigheidsomgewing..... | 27 |
| 3.1. Die Onderneming en Omgewingsverandering..... | 27 |
| 3.1.1. Voorbeelde van Omgewingsverandering..... | 28 |
| 3.2. Die Mikro-omgewing..... | 29 |
| 3.2.1. Die Bestuurstaak..... | 30 |
| 3.2.1.1. Doelstellings van 'n Onderneming..... | 30 |
| Figuur 3.2: Primêre en sekondêre doelwitte..... | 32 |
| 3.2.2. Bestuursinligtingstelsels..... | 32 |
| Figuur 3.3: Die Bestuursinligtingstelsel..... | 33 |
| Figuur 3.4: Die gebruik van inligtingstelsels..... | 34 |
| 3.2.3. Beplanning en besluitneming..... | 36 |
| Figuur 3.5: Bestuursrekeningkundige inligting en die besluitnemingsproses..... | 37 |
| 3.2.4. Organisering..... | 37 |
| 3.2.4.1. Komponente van die organisasiestruktuur..... | 38 |
| Figuur 3.6: Organisasiestruktuurkaart van 'n vennootskap..... | 39 |
| Figuur 3.7: Organisasiestruktuurkaart van 'n eenmansaak..... | 40 |
| Figuur 3.8: Verkorte organisasiestruktuurkaart van 'n maatskappy..... | 40 |
| 3.2.5. Motivering (leiding)..... | 41 |
| 3.2.6. Beheer..... | 41 |
| 3.2.6.1. Bestuursrekeningkundige beheerstelsels..... | 42 |

| | |
|---|----|
| Figuur 3.9: Die Gebalanseerde Telkaart..... | 43 |
| Tabel 3.1: Voorbeelde van prestasiemaatstawwe vir die gebalanseerde telkaart. | 44 |
| 3.3. Die Markomgewing..... | 45 |
| 3.4. Die Makro-omgewing | 46 |
| 3.5. Verandering in die Suid-Afrikaanse Besigheidsomgewing | 46 |
| 3.5.1. Tegnologiese verandering..... | 47 |
| 3.6. Internasionale Mededinging | 49 |
| 3.7. Totale Kwaliteitsbestuur (“Total quality management”: TQM) | 50 |
| 3.8. Koste van kwaliteit..... | 50 |
| 3.9. Verbruikersbevrediging | 51 |
| 3.10. Internasionale Standaarde | 51 |
| 3.11. Innovering | 53 |
| 3.12. Prestasiemaatstawwe | 53 |
| 3.13. Normtoetsing (Normering: “benchmarking”)..... | 55 |
| Tabel 3.2: Bedryfsprestasiemaatstawwe vir ‘n vervaardigingsonderneming | 56 |
| 3.14. Beperkingsteorie (“Theory of Constraints”: TOC; ook genoem “Throughput accounting”).. | 57 |
| 3.15. Besigheidsproses-herontwerp (“Business process re-engineering”)..... | 58 |
| 4. Samevatting | 59 |

Hoofstuk 3

Die Onderneming en sy Omgewing

1. Inleiding

In hierdie hoofstuk word die verwantskap en wisselwerking tussen die onderneming en sy omgewing ondersoek. Ondernemings word nie in isolasie bedryf nie, en is afhanklik van die omgewing waarin dit bedryf word. Suid-Afrika is 'n komplekse land, met beide eerstewêreldse, sowel as derdewêreldse komponente. Dit beteken, dat sekere sektore van die ekonomie, soos byvoorbeeld industriële en tegnologiese ontwikkeling, mediese dienste en die infrastruktuur, hoogs ontwikkel is (eerste wêreld), terwyl ander dele steeds besig is om te ontwikkel, byvoorbeeld ten opsigte van populasiegroei, hoë werkloosheid, lae opvoedkundige ontwikkeling, lae produktiwiteit en ongelykheid in verdienste. Gedurende die laaste 20 jaar ongeveer, het die Suid-Afrikaanse besigheidsomgewing 'n besondere metamorfose ondergaan. Die eerste ten volle demokratiese verkiesing in 1994 en die oorwinning van die "African National Congress", het 'n nuwe regering meegebring, wat grootliks saamgestel is uit lede van die voorheen minderbevoorregte populasie. Die wet ten opsigte van regstellende aksie in die werkplek, is een van verskeie veranderinge in die omgewing wat 'n tydlank nog groeipyne sal veroorsaak. Beperkinge op internasionale handel wat voorheen bestaan het, is afgeskaf, en hoewel Suid-Afrika bestendige ekonomiese groei toon, het die groeikoers nog nie die regering se teiken van 6% bereik nie. Verskeie faktore, wat ook die hoë misdaadsyfer in Suid-Afrika insluit, kan hiervoor die blaam dra (Cronjé *et al.*, 2007:81-83).

Volgens Le Roux *et al.* (1999) is daar tans verskeie menings ten opsigte van die tipe ekonomiese stelsel in Suid-Afrika. Een mening is, dat Suid-Afrika 'n beheerde vryemark (kapitalistiese) stelsel het, omdat dit al die eienskappe van 'n kapitalistiese ekonomie het, tesame met 'n redelike groot mate van staatsinmenging in die vorm van wetgewing en beheer. 'n Ander mening is, dat Suid-Afrika neig tot 'n demokraties sosialistiese stelsel omdat die regering geleidelik besig is om die verdeling van sy begroting ten gunste van sosiale aangeleenthede soos gesondheid, opvoeding en behuising te verander. Laasgenoemde blyk duidelik uit die beleid ten opsigte van gratis gesondheidsorg en gratis opleiding vir almal. Die Arbeidsekwiteitswet van 1998 is nog 'n voorbeeld van groter staatsbeheer in die arbeidsektor van die ekonomie (Le Roux *et al.*, 1999:13-14; Cronjé *et al.*, 2007:4, 15, 19).

In hoofstuk 3 word die stigting van 'n onderneming, die besigheidsomgewing en die faktore wat 'n invloed op die onderneming se prestasie kan uitoefen van naderby beskou. Die bestuurfunksies, wat deel is van die mikro-omgewing, word ondersoek en daar word ook kortliks aandag gegee aan die invloed van die markomgewing en die makro-omgewing op die prestasie van die onderneming.

2. Die stigting van 'n Onderneming

Die totstandbring van 'n suksesvolle onderneming verg 'n grondige kennis van wat in die mark aangaan. Entrepreneurs moet seker wees dat daar 'n vraag is na die produk of diens wat hulle beplan om handel mee te dryf. Daarom is dit noodsaaklik om marknavorsing te doen om vas te stel hoe groot die vraag na die betrokke produk of diens is, hoeveel mededingers daar in die mark is, hoe suksesvol hierdie mededingers is, en wat die verbruikers se persepsie ten opsigte van die produk of diens is wat reeds beskikbaar is? Entrepreneurs moet hulleself ook deeglik vergewis dat die vraag na die produk/diens standhoudend sal wees (Harper, 2005:68).

2.1. Die Sakeplan

Die ontwikkeling van 'n sakeplan is waarskynlik die belangrigste taak wat uitgevoer moet word voordat die onderneming begin word. 'n Goeie sakeplan is die "padkaart" vir die begin en suksesvolle bedryf van 'n onderneming. Deur terug te verwys na die sakeplan kan die entrepreneur verseker dat hy/sy op die regte pad is na sukses. Daar is 'n direkte verhouding tussen die sukses van die onderneming en die akkuraatheid, volledigheid en realiteit van die sakeplan (Harper, 2005:169). Die ontwikkeling van die sakeplan genoodsaak die entrepreneur om 'n diepgaande ontleding te doen van die faktore wat die sukses van die onderneming kan beïnvloed. Tydens die ontwikkeling van die sakeplan, word hierdie suksesfaktore blootgelê. Die komponente van die sakeplan word kortliks soos volg opgesom.

Voorblad en inhoudsopgawe. Op die voorblad word die naam en persoonlike besonderhede van die entrepreneur aangedui. Die inhoudsopgawe toon die verskillende dele van die sakeplan en die bladsynommer waar dit gevind kan word.

Inleiding. Inligting ten opsigte van die onderneming word in hierdie gedeelte hanteer. Die aard en beskrywing van die onderneming, die produk/ diens, beplande ontwikkeling, sowel as die kort-, medium-, en langtermyn doelwitte word hier aangetoon. 'n Motivering van waarom die entrepreneur glo dat die onderneming sal slaag, word ook hier gegee.

Sakebeskrywing. 'n Algemene beskrywing van die onderneming, soort eienaarskap, en die uniekheid van die produk/ diens word hier gegee.

Bemarkingsplan en strategie. Hierdie gedeelte word gebaseer op marknavorsingsdata. Die grootte van die mark en neigings in die mark moet geïdentifiseer word. Markaandeel, mededinging en toekomstige bedreigings moet ingesluit word. 'n Bespreking van die volgende items word hier gedoen:

- teikenmark;
- mededingerstrategie;
- prys-, produk-, promosie- en verspreidingstrategie.

Finansiële plan en strategie.

- Finansiële ramings:
 - wins en verlies (toon berekenings van uitgawes teenoor inkomste);
 - kontantvloei (toon maandelikse in- en uitvloei van kontant);
 - gelykbreekontleding (toon die omset of volume wat bereik moet word om alle koste te dek).
- Bron van kapitaal (toon hoeveel geld deur die entrepreneur bygedra word en waar hy/ sy beplan om addisionele kapitaal te verkry).
- Gebruik van kapitaal (toon 'n opsomming van waarvoor die entrepreneur beplan om die kapitaal te gebruik).
- Sekuriteit aangebied (toon aan wat die entrepreneur bereid is om as sekuriteit aan te bied vir enige lening).

Bedryfsplan en strategie. Hierdie deel van die sakeplan handel oor die produksie van goedere (verskaffing van dienste). Besonderhede in verband met die ligging van die onderneming, produksiefasaliteite, tegnieke en toerusting word hier bespreek. 'n Opsomming van die volgende word ook verskaf:

- personeel en sleutelpersoneel (byvoorbeeld eienaar, boekhouer, ontvangsdame);
- leweransiers;
- beskrywing van die vervaardiging/ verspreiding van die produk of lewering van die diens.

Slot. Die slot van die sakeplan bevat die motivering waarom die onderneming sal slaag sowel as die motivering waarom finansiering toegestaan moet word (indien die entrepreneur wil aansoek doen om finansiering).

Bykomende aanhangsels. Heg afskrifte van steundokumente aan soos die volgende byvoorbeeld:

- kredietverslae (bv. Eienaar se bankstate vir die afgelope 12 maande);
- kontrakte beding;
- regsdokumente (bv. BK registrasiedokument);
- huurooreenkoms (huur van perseel verseker vir 'n bepaalde tydperk).

(Jewell, 2000:30-31; Carter *et al.*, 2000:293-296; Macleod *et al.*, 2004:41-123; <http://southafrica.smetoolkit.org/sa/en>).

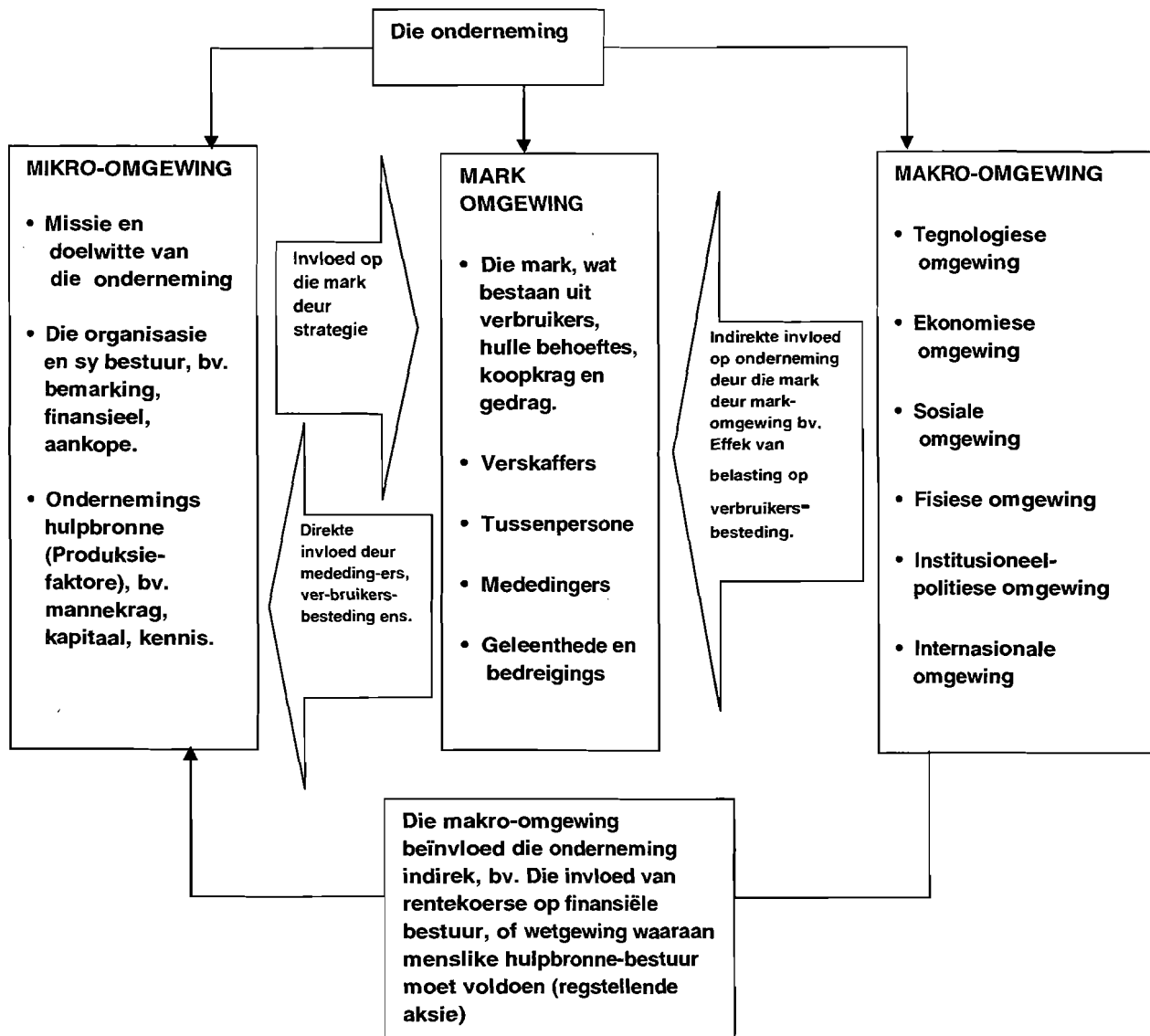
3. Die Samestelling van die Besigheidsomgewing

Die besigheidsomgewing (sien Figuur 3.1, p. 27) verwys na alle faktore wat 'n invloed uitoefen op die onderneming en sy voortbestaan. Die besigheidsomgewing bestaan uit die volgende drie sub-omgewings:

- die mikro-omgewing;
- die markomgewing; en
- die makro-omgewing.

(Cronjé *et al.*, 2007:85-87)

Figuur 3.1: Die samestelling van die Besigheidsomgewing



(Cronjé *et al.*, 2007:86; Cronje *et al.*, 2002:64; Le Roux *et al.*, 1999:41(aangepas))

3.1. Die Onderneming en Omgewingsverandering

'n Onderneming en sy omgewing is onderling afhanklik van mekaar. Die gemeenskap maak staat op die onderneming vir behoeftebevrediging in die vorm van die verskaffing van produkte, dienste en werksgeleenthede, en die onderneming maak weer staat op die gemeenskap vir die

verskaffing van skaars ekonomiese hulpbronne soos arbeid, kapitaal en ru-materiaal, sodat die onderneming winste kan toon. Saam vorm die onderneming en die gemeenskap die besigheidsomgewing. Die onderneming verskaf die produkte en dienste wat die gemeenskap nodig het, en beïnvloed so die lewenswyse van die gemeenskap, en as werkverskaffer, beïnvloed die onderneming die koopkrag van die gemeenskap. Hierdie interafhanklikheid veroorsaak komplekse verhoudings tussen 'n onderneming en die omgewing. Hierdie kompleksiteit verhoog in verhouding met sekere omgewingsveranderlikes waarvoor bestuur geen beheer het nie, byvoorbeeld tegnologiese ontwikkeling, ekonomiese tendense, sosiale en politiese veranderinge (Cronjé *et al.*, 2007:82-84; Kotler en Armstrong, 2006:23-24; Le Roux *et al.*, 1999:36-37).

Ondernemings moet aanpas by hulle veranderende omgewing om kompetender te bly. Verandering is moeilik om te definieer. Om dit te vereenvoudig, kan daar gesê word, dat dit 'n verandering van die *status quo* is. Dit impliseer 'n verandering van 'n toestand van bekendheid, stabiliteit en voorspelbaarheid, na een van onbekendheid, onstabiliteit of onvoorspelbaarheid. Dit kan nie gemeet word nie en dit veroorsaak onsekerheid. Geen enkele faktor kan daarvoor verantwoordelik gehou word nie en verskillende gemeenskappe reageer verskillend daarop. Verder het die tempo van die verandering dikwels 'n groter invloed op die omgewing as die verandering self. Verandering is dus 'n proses van konstante vernuwings en hervorming in elke denkbare gebied van die gemeenskap (Garrison *et al.*, 2006:12; Kotler en Armstrong, 2006:23-24; Le Roux *et al.*, 1999:36, 37, 122).

3.1.1. Voorbeelde van Omgewingsverandering

- Tegnologiese ontwikkeling

Die skaarsheid van ru-materiaal, energiekrisisse, ekonomiese fluktuasies, hoë inflasiekoers, veranderende sosiale waardes en ander faktore, is gedurig besig om te fluktueer en daarmee saam, verander die omgewing waarin die onderneming bedryf word. Bestaande produksieprosesse verander as gevolg van tegnologiese ontwikkeling. Gerekenariseerde inligtingstelsels en geoutomatiseerde produksiestelsels word toenemend gebruik. Die bekendstelling van nuwe ru-materiale kan veroorsaak, dat gevestigde industrieë verdwyn. Die ontstaan van werkersunies en georganiseerde stakings plaas druk op menslike hulpbronnebestuur. Nuwe tegnologiese ontwikkelings of tegnologiese verbeterings kan nuwe geleenthede skep vir ondernemings, maar kan ook bedreigings inhou. Nuwe produkte beïnvloed die vraag na bestaande produkte en kan selfs die vraag na 'n bestaande produk totaal elimineer. Ondernemings wat nie by hierdie ontwikkelings aanpas nie, kan in so 'n mate agteruitgaan, dat

hulle selfs hulle deure moet sluit. (Le Roux *et al.*, 1999:56; Cronjé *et al.*, 2006:96-99, 171).

- Politiese en statutêre verandering

Plaaslike, provinsiale, en nasionale owerhede, formuleer die wette en regulasies waaraan ondernemings moet voldoen. Die owerheid beïnvloed ondernemings deur die fiskale en monetêre beleid van die land. Belastinge, heffings, koste van munisipale dienste en heersende rentekoerse, is 'n paar faktore wat 'n beduidende invloed op die winsgewendheid van 'n onderneming kan uitoefen. Die nasionale begroting wat jaarliks deur die Minister van Finansies aan die Parlement voorgelê word, dui aan hoe die staat sy inkomste sal bekom, hoe dit spandeer sal word, en hoe hierdie reëlings die totale ekonomie van die land, en dus ook individuele ondernemings, en selfs die voorkeure van verbruikers uiteindelik beïnvloed (Le Roux *et al.*, 1999:58; Cronjé *et al.*, 2002:93-94; Cronjé *et al.*, 2007:112).

- Veranderinge in monetêre en fiskale beleid

Veranderinge in die monetêre en fiskale beleid het definitiewe implikasies vir 'n onderneming en vir finansiële bestuur in besonder. Monetêre beleid beïnvloed die beskikbaarheid van geld, rentekoerse, wisselkoers, en kredietbeleid. Fiskale beleid beïnvloed ondernemings en verbruikers deur belastingwetgewing (Cronje *et al.*, 2006:100-101).

Die prestasie van 'n onderneming is net so goed soos die prestasie van sy bestuur (eienaars). Die bestuur van 'n onderneming is verantwoordelik vir bestuursfunksies soos beplanning, organisering, en beheer. Bestuurskennis, sowel as kennis van wat in die milieu van die onderneming gebeur, dra by tot die prestasie van bestuur. Die interaksie tussen die omgewing en 'n onderneming is deurlopend. Daar word altyd nuwe probleme ondervind, en nuwe geleenthede word deurlopend geskep. Die onderneming moet homself aanpas by die nuwe omgewing, die probleme oplos en gebruik maak van die nuwe geleenthede wat ontstaan. 'n Grondige kennis van die besigheidsomgewing is noodsaaklik vir die suksesvolle bestuur en oorlewing van die onderneming. (Cronje *et al.*, 2006:115; Garrison *et al.*, 2006:12).

3.2. Die Mikro-omgewing

Volgens Le Roux *et al.* (1999:41), is die mikro-omgewing van 'n onderneming die som van alle faktore en veranderlikes wat intern in die onderneming voorkom. Hierdie faktore en veranderlikes word direk of indirek beïnvloed deur die besluite wat deur die onderneming se bestuur geneem word, en het 'n fundamentele invloed op die totstandkoming, groei en

voortbestaan van 'n onderneming. Die veranderlikes van hierdie omgewing is:

- die misie en doelwitte, breë strategieë en beleid van die onderneming; en
- die verskillende bestuursfunksies.

Hierdie veranderlikes is verantwoordelik vir die uitsette van die onderneming. Die besluite wat deur bestuur geneem word, sal nie net die mikro-omgewing beïnvloed nie, maar ook die markomgewing deur middel van die strategie wat aangewend word om die markaandeel te beskerm, te behou en te vergroot. Hierdie strategie kan byvoorbeeld 'n prysbeleid en advertensieveldtog insluit, wat die markaandeel kan vergroot.

Die verskillende areas van bestuur (organisasoriese funksies), en die wyse waarop 'n onderneming gerangskik is, word die organisasiestruktuur van die onderneming genoem. Die onderneming moet so gestruktureer wees, dat dit kan aanpas by die invloede van die omgewing en steeds produktief funksioneer. Die hulpbronne van 'n onderneming toon ook definitiewe interaksie met die omgewing. So byvoorbeeld, kan 'n bepaalde produksieproses beïnvloed word deur nuwe tegnologiese ontwikkeling wat die onderneming genoodsaak om te outomatiseer ten einde dit toe te laat om kompetender te bly. Soortgelyk, kan 'n onderneming byvoorbeeld voordeel trek uit die devaluasie van die Rand, deur produkte uit te voer en betaling in buitelandse valuta te ontvang (Cronje *et al.*, 2002:67-68; Kotler en Armstrong, 2006:65; Le Roux *et al.*, 1999:36-63).

3.2.1. Die Bestuurstaak

'n Onderneming is slegs so suksesvol soos sy bestuur. Die bestuur van 'n onderneming lei die onderneming tot doelbereiking deur middel van die volgende take: beplanning, organisering, leiding en beheer. Om hierdie take suksesvol uit te voer, benodig bestuur inligting wat versamel word deur die gebruik van, onder andere, Bestuursrekeningkunde om die toekomstige sukses van die onderneming te bewerkstellig (Cronjé *et al.*, 2007:122-123; Drury, 2006:8-9; Garrison *et al.*, 2008:5; Hansen en Mowen, 2003:12; Le Roux *et al.*, 1999:43).

3.2.1.1. Doelstellings van 'n Onderneming

Geen onderneming kan winsgewend bestaan sonder duidelik geformuleerde doelstellings en doelwitte nie (figuur 3.2, p. 32). Die doelwitte van 'n onderneming verteenwoordig die belange van die eienaars van die onderneming (enkeleienaar, vennote, lede van die beslote korporasie

of aandeelhouders van die maatskappy), sowel as van die werknemers, krediteure, kliënte en die gemeenskap. Die mate waarin hierdie doelwitte bereik word, beïnvloed die mate van sukses wat deur die onderneming behaal word. Tipiese doelwitte van 'n onderneming sluit in:

- maksimering van wins;
- verskaffing van nie-monetêre voordele aan eienaars (bv. persoonlike aansien);
- bevrediging van kliënte;
- werkverskaffing; en
- ekonomiese welvaart van die gemeenskap.

'n Onderneming het gewoonlik verskeie doelstellings en doelwitte, wat in die volgende twee groepe verdeel kan word:

- **Primêre doelstellings**

Die primêre doelstelling van enige onderneming is die maksimering van wins. Die winsgewendheid van 'n onderneming (netto inkomste voor rente en belasting ÷ ekwiteit) is belangrik vir die eienaars van die onderneming, omdat dit hulle in staat stel om die groeikoers van die kapitaal wat deur hulle geïnvesteer is, vas te stel.

- **Sekondêre doelstellings**

Die sekondêre doelstellings van die onderneming is daardie doelwitte wat bereik moet word om die onderneming in staat te stel om sy primêre doelstelling te bereik. Ten einde wins te maksimeer, moet die onderneming verskeie verantwoordelikhede nakom teenoor verbruikers, werknemers, verskaffers en die publiek. Kwaliteit-produkte/ -dienste moet aan verbruikers gelewer word, verskaffers moet betyds betaal word, werknemers moet goeie werksomstandighede geniet, en fondse moet beskikbaar gestel word vir gemeenskapsontwikkeling. Sekondêre doelwitte word beïnvloed deur die omstandighede binne, sowel as buite die onderneming. Voorbeelde van sekondêre doelwitte is die volgende:

Produksie van produkte/ lewering van dienste van hoogstaande gehalte.

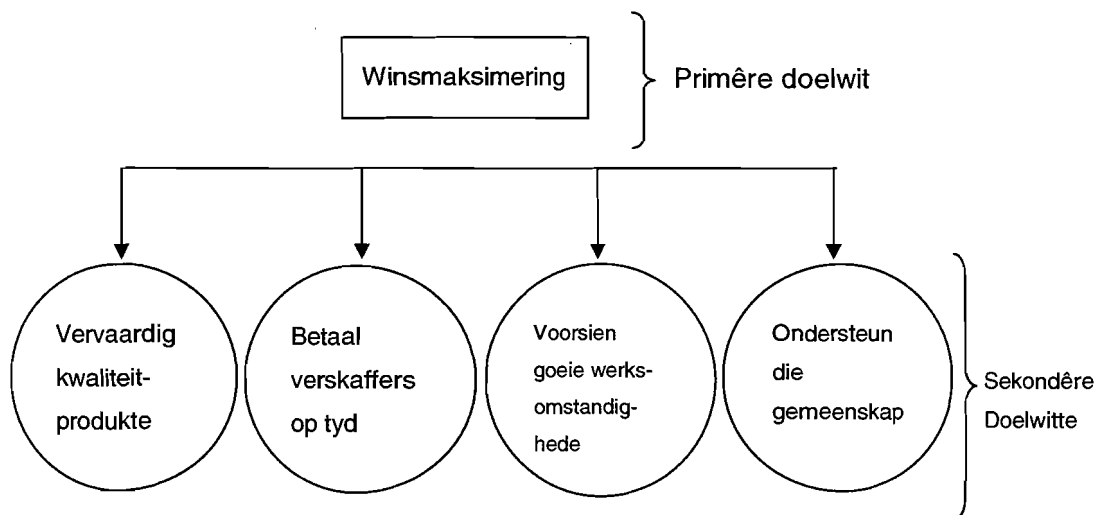
Verskaffing van aangename werksomstandighede om te verseker dat werknemers volgens hulle maksimum vermoë presteer.

Opbou van goeie verhoudings met verskaffers sodat ru-materiaal betyds afgelewer word.

Opbou van goeie verhoudings met die gemeenskap deur donasies of die finansiering van byvoorbeeld sportgeleenthede.

Doelstellings en doelwitte is die kriteria waarteen die sukses van die onderneming gemeet word. Dit verseker ook die voortgesette bestaan van die onderneming deur die verskaffing van produkte/ dienste aan die gemeenskap en wins aan die eienaars (Cronjé *et al.*, 2006:144-150; Cronjé *et al.*, 2002:126-131; Drury, 2006:8-9; Horngren *et al.*, 2005:9; Le Roux *et al.*, 1999:29-34; Pettinger, 2004:24, 338-350).

Figuur 3.2: Primêre en sekondêre doelwitte



(Le Roux *et al.*, 1999:29)

3.2.2. Bestuursinligtingstelsels

'n Inligtingstelsel is ontwerp om inligting te voorsien aan die mense wat dit nodig het. 'n Bestuursinligtingstelsel bestaan uit verskeie sub-stelsels, waaronder die koste-inligtingstelsel. Figuur 3.3 (p. 33) toon 'n skematiese voorstelling van die interaksie van 'n bestuursinligtingstelsel.

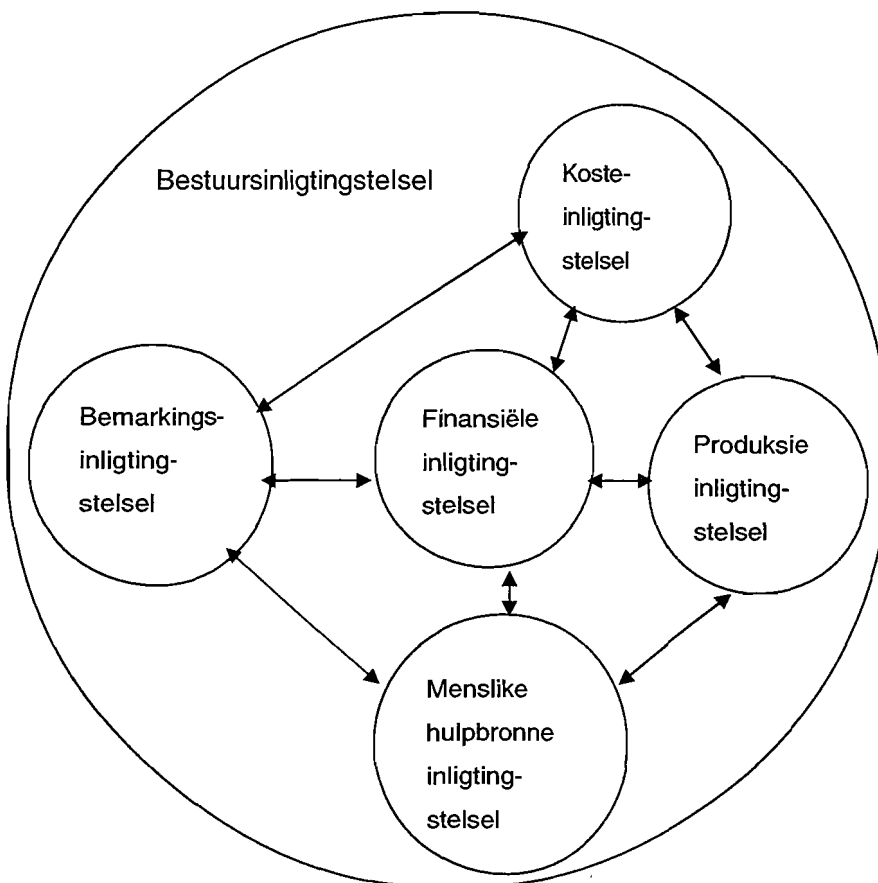
Inligtingstelsels word gebruik vir die volgende redes:

- Groot volumes transaksies kan in 'n relatief kort tyd hanteer word.
- Inligting kan vinnig beskikbaar gestel word.

- Data word akkuraat verwerk en in inligting omgeskakel.
- Die hoë kwaliteit van inligting wat deur rekenaarstelsels verskaf word.
- Besparing van koste.
- Die vermoë om komplekse bewerkings vinnig en akkuraat te doen.

'n Goeie inligtingstelsel kan waarde tot die onderneming toevoeg en kan daartoe bydra dat die onderneming 'n mededingende aandeel verkry.

Figuur 3.3: Die Bestuursinligtingstelsel

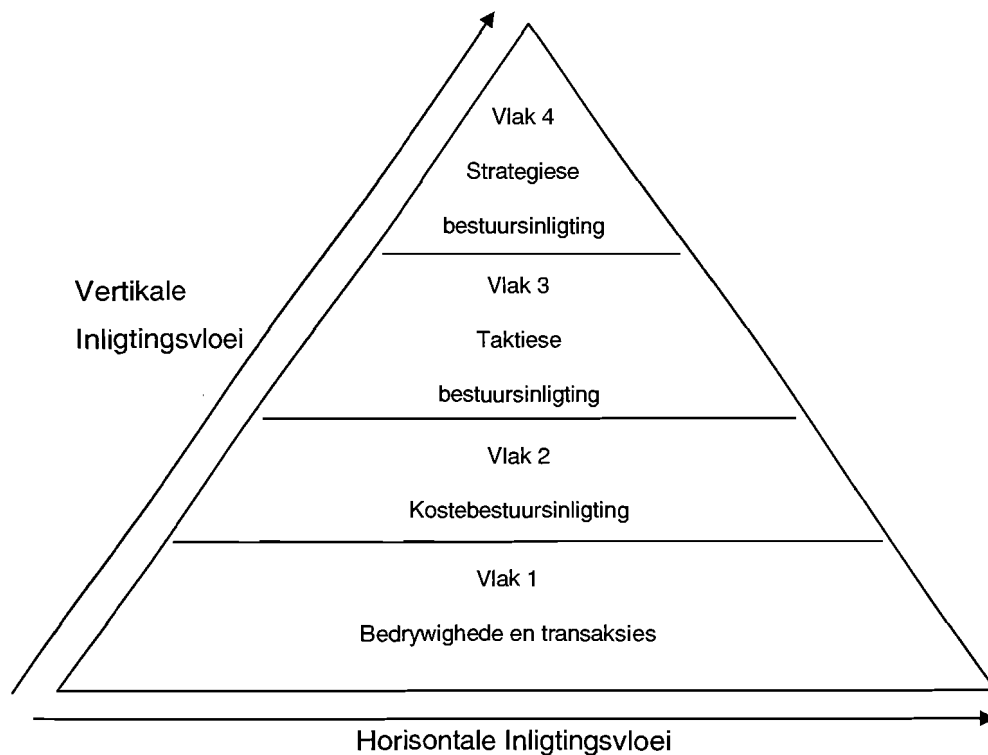


[Gelinas *et al.*, 2005:14 (aangepas); Hansen en Mowen, 2003:30 (aangepas)]

Data ten opsigte van die bedrywighede van al die afdelings in die onderneming word in die inligtingstelsel ingevoer. Data word deur die stelsel verwerk en stel inligting in die vorm van bestuursverslae aan bestuur beskikbaar vir die uitvoering van bestuursfunksies. Die inligting

stel bestuur in staat om die funksies van beplanning, besluitneming, koördinerings en beheer behoorlik uit te voer. Hierdie inligting moet relevant, nuttig, betroubaar, volledig en betyds wees om van enige waarde vir bestuur te wees. Figuur 3.4 (p. 34) gee 'n skematiese voorstelling van die gebruik van inligtingstelsels.

Figuur 3.4: Die gebruik van inligtingstelsels



(Gelinas *et al.*, 2005:28; Cronjé *et al.*, 2007:126 (aangepas); Wessels *et al.*, 2005:143 (aangepas))

Die vloei van inligting geskied beide horisontaal en vertikaal. Op vlak 1 word data ten opsigte van bedrywighede en transaksies van die onderneming ingevoer en geprosesseer. Inligting beweeg horisontaal om die dag-tot-dag bedrywighede van die onderneming te ondersteun en vergemaklik deur die generering van byvoorbeeld brondokumente. Bedryfsbestuur (ondervlakbestuur) is verantwoordelik vir die beheer van daaglikse aktiwiteite van die onderneming. Bedryfsbestuur moet toesien dat die doelwitte van die onderneming bereik word en moet toegang hê tot hierdie doelwitte (byvoorbeeld begrotings), sowel as die daaglikse transaksies wat op die stelsel ingevoer word sodat hulle kan bepaal in hoe 'n mate ondernemingsdoelwitte bereik word. Taktiese bestuur (middelvlakbestuur) is verantwoordelik vir taktiese beplanning

binne die onderneming sowel as die bestuur en beheer van die aktiwiteite van die onderneming ten einde doelwitbereiking te bewerkstellig. Voorbeelde van inligting benodig deur middelbestuur is die volgende:

- skedulering van take en aktiwiteite;
- toedeling van hulpbronne;
- voorraadvlakke;
- kostebestuur deur middel van begrotings en begrotingsbeheer.

Hierdie inligting moet opgesom wees in die vorm van byvoorbeeld produksieverslae en verkoopsverslae om neigings aan te toon en kritieke areas en afwykings te beklemtoon. Strategiese bestuur (topbestuur) is grootliks verantwoordelik vir strategiese beplanning ten einde die langtermyn doelwitte van die onderneming te bepaal. Hulle benodig inligting wat aan hulle die volledige beeld van die bedrywighede van die onderneming kan skets en hulle in staat kan stel om die langtermyn effektiwiteit en die doeltreffendheid van die onderneming te sien.

Om topbestuur in staat te stel om hulle taak behoorlik uit te voer, benodig hulle inligting wat:

- geprosesseer is om die invloed op die onderneming se prestasie aan te toon;
- ontleed is om alle moontlikhede en strategieë te oorweeg, en
- opgesom is, sodat onnodige inligting wat die besluitnemingsproses kan bemoeilik, uitgeskakel is. Voorbeelde hiervan is eksterne finansiële state, jaarlikse verkoopsverslae, divisie inkomstestate ensovoorts.

Tipiese inligting wat deur topbestuur benodig word, is:

- huidige en historiese bedryfsresultate (inkomste- en balansstate);
- vooruitskattings van die onderneming se toekomstige prestasie gebaseer op huidige ondernemingsbeleid en doelwitte;
- identifisering van alternatiewe strategieë om gestelde doelwitte te bereik sowel as die invloed van hierdie strategieë op die onderneming se toekomstige prestasie; en
- die effek van die veranderende omgewingsfaktore op die prestasie van die onderneming.

(Gelinas *et al.*, 2005:4-35; Hansen en Mowen, 2003:27-32; Hedelin en Allwood, 2002:125-139; Mukherji, 2002:497-507; Wessels en Van Rooyen, 1999:10, 127-143).

3.2.3. Beplanning en besluitneming

Beplanning behels die maak van keuses tussen verskeie alternatiewe en is hoofsaaklik 'n besluitnemingsaktiwiteit. Hierdie beplanningsbesluite word gemaak ten einde te verseker dat die onderneming sy gestelde doelwitte bereik. Hoe meer hoë-kwaliteit inligting beskikbaar is, hoe beter is die besluite wat deur bestuur geneem kan word. Saam met Bestuursrekeningkundige inligting, wat kwantifiseerbaar is, word ook ander inligting gebruik vir beplanning en besluitneming, onder andere inligting met betrekking tot:

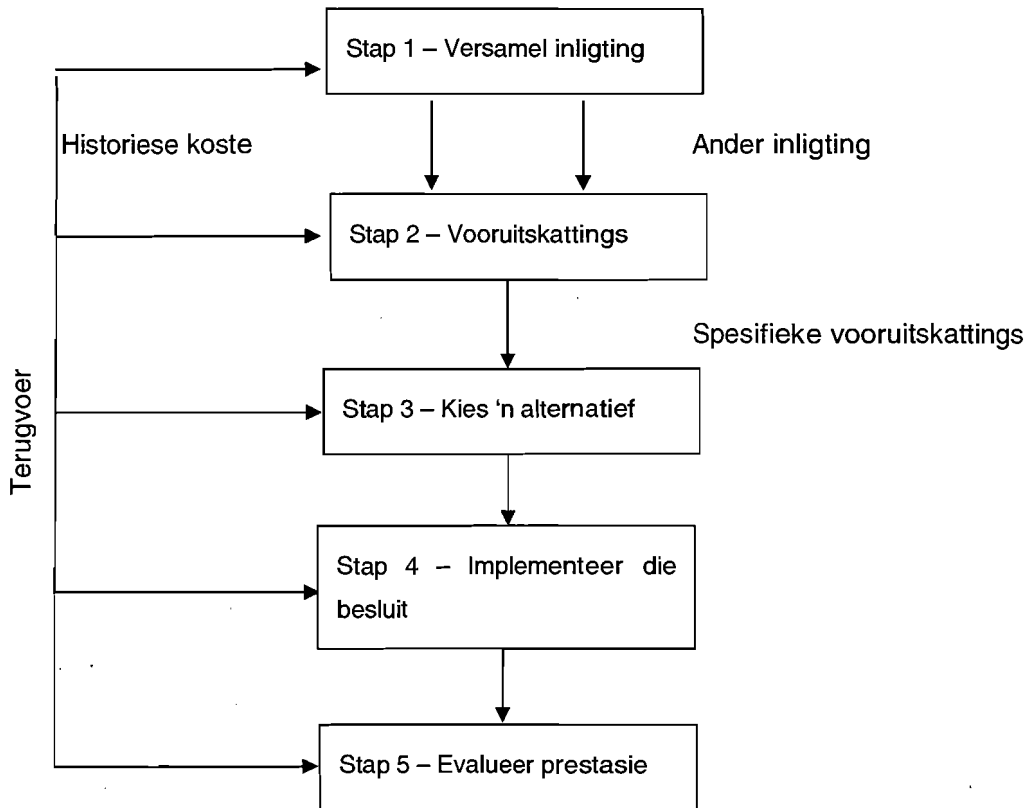
- politieke gebeure in die land;
- ekonomiese klimaat;
- regsaspekte; en
- mededingers.

(Drury, 2004:8; Garrison *et al.*, 2008:5-6).

Figuur 3.5 (p. 37) gee 'n skematiese voorstelling van die beplannings en besluitnemingsproses.

Die belangrikste komponent van 'n onderneming se beplanning is die strategiese of langtermynbeplanning, wat strek oor die volgende drie tot vyf jaar, of selfs langer. Die doel van langtermynbeplanning, is om die toekomstige behoeftes van die onderneming te bepaal. Daarna word die langtermynplanne gebruik om beplanning vir die korttermyn te doen. Hierdie korttermynplanne bestaan uit verskeie begrotings wat saam die jaarlikse meesterbegroting van die onderneming vorm (Blocher *et al.*, 2002:6; Drury, 2004:9-10; Garrison *et al.*, 2008:6; Hansen en Mowen, 2003:12-13; Horngren *et al.*, 2006:7-11, 379; Hussey en Hussey, 1999:4; Weetman, 2006:427-428, 689-690).

Figuur 3.5: Bestuursrekeningkundige inligting en die besluitnemingsproses



(Horngren *et al.*, 2006:379 (aangepas))

3.2.4. Organisering

Organisering behels dikwels die verdeling van die onderneming in divisies, takke, departemente, afdelings ens., sodat doelwitte in beheerbare dele verdeel kan word en verantwoordelike persone daarvoor aangewys kan word. Die geformuleerde planne wat in die beplanningsfase opgestel is, moet nou toegepas word en die beskikbare bronne moet deur bestuur na die relevante afdelings of persone toegedeel word. Die pligte van elke afdeling en individu, sowel as die prosesse wat toegepas gaan word om doelwitbereiking te verseker, moet duidelik gedefinieer word. Die nodige outoriteit moet aan individue gegee word, sodat hulle in staat sal wees om hulle onderskeie take na behore uit te voer. Organisering sluit dus die ontwikkeling van 'n raamwerk of organisasiestruktuur in, wat aandui hoe personeel, toerusting en materiaal aangewend moet word om vooraafbepaalde doelwitte te bereik. Omdat die doelwitte en bronne van verskillende ondernemings verskil, moet elke onderneming 'n

organisasiestruktuur hê wat by sy unieke behoeftes aanpas (Cronje *et al.*, 2007:124; Horngren *et al.*, 2006:197; Le Roux *et al.*, 1999:124-125; Weetman, 2006:429-432).

3.2.4.1. Komponente van die organisasiestruktuur

- **Verantwoordelikhede van individue**

Die toekenning van bepaalde besluitnemingsregte word direk gekoppel aan die take wat 'n persoon moet uitvoer. Hierdie besluitnemingsregte word gespesifiseer deur die persoon se posbeskrywing. Soos reeds genoem onder die bestuurstaak, word die onderneming verdeel in verskillende divisies, takke, departemente, afdelings ens., en word verantwoordelike persone daarvoor aangewys. 'n Organisasiestruktuurkaart word gebruik om die organisasiestruktuur te vereenvoudig en om aan te dui wie die verantwoordelike persone van elke afdeling is en aan wie hulle verslag moet doen. Voorbeelde van organisasiestruktuurkaarte vir 'n vennootskap, eenmansaak en 'n maatskappy word in figuur 3.6, 3.7 en 3.8 op pp. 39 en 40 getoon. Dit is noodsaaklik dat goeie kommunikasie in die onderneming gehandhaaf moet word, sodat die nodige inligting tussen individue uitgeruil kan word en elkeen presies kan weet wat van hom/haar verwag word. Die lyne in die organisasiestruktuurkaart dui die kommunikasie-kanale aan (Garrison *et al.*, 2008:10-11; Horngren *et al.*, 2006:197).

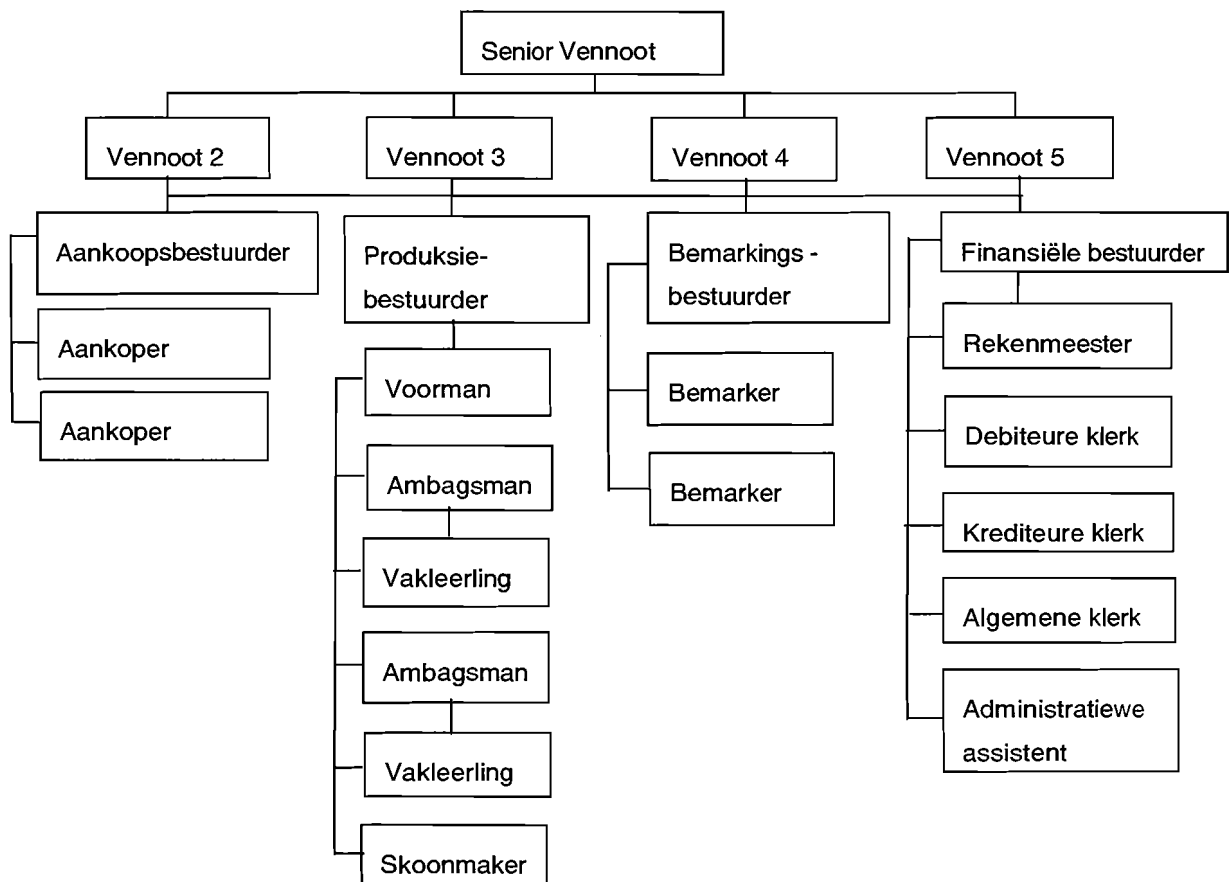
- **Lyn- en staffunksies**

Lyn- en staffunksies kan duidelik onderskei word op die organisasie-struktuurkaarte (figuur 3.6 (p. 39), 3.7 en 3.8 (p. 40)). 'n Persoon in 'n lynfunksie, is direk betrokke by die bereiking van die basiese doelwitte van die onderneming, waar 'n persoon in 'n staffunksie slegs indirek daarby betrokke is, bv. die regsadviseur. Staffunksies ondersteun of verleen bystand aan lynfunksies of ander dele van die onderneming, maar hulle het nie direkte outoriteit oor lynfunksies nie.

Bestuurders is individue binne die organisasie wat beplanning doen en besluite neem. In die verlede kon slegs diegene aan die bopunt van die organisasiestruktuur, besluite neem. Die res van die werknemers moes slegs die instruksies wat aan hulle gegee is, uitvoer. In moderne ondernemings word daar egter 'n geheel ander prentjie gesien. Werknemers in vervaardigingsondernemings het dikwels 'n groter kennis van die vervaardigingsproses as die bestuur van die onderneming. Dit is ook algemeen bekend, dat bemarkers hulle kliënte beter ken as die bemarkingsbestuurder of bemarkingsdirekteur. Om voordeel te trek uit hierdie gespesialiseerde kennis, word daar aan hierdie werknemers meer besluitnemingsregte gegee. Dit staan bekend as werknembermagtiging (Garrison *et al.*, 2008:10-11; Horngren *et al.*,

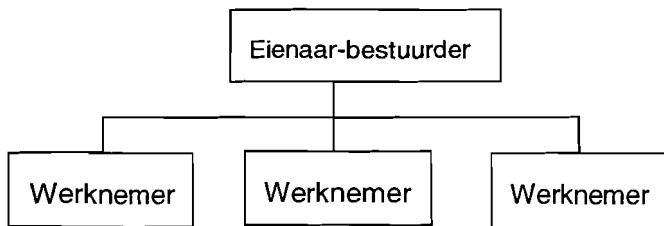
2006:13-14; Hansen en Mowen, 2003:11-12; Merchant en Van der Stede, 2007:275-277).

Figuur 3.6: Organisasiestruktuurkaart van 'n vennootskap



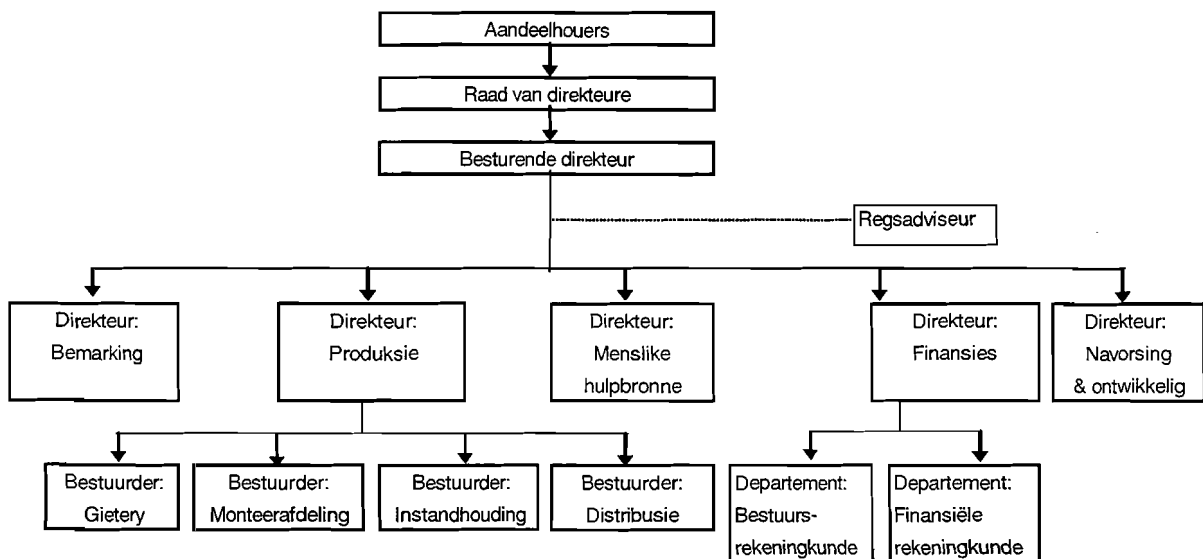
(Eie verwerking)

Figuur 3.7: Organisasiestruktuurkaart van 'n eenmansaak



(Cronjé *et al.*, 2007:161 (aangepas))

Figuur 3.8: Verkorte organisasiestruktuurkaart van 'n maatskappy



(Garrison *et al.*, 2008:10-11; Hansen en Mowen, 2003:11; Horngren *et al.*, 2006:14; Jewell, 2000:20; Merchant en Van der Stede, 2007:293, 822).

3.2.5. Motivering (leiding)

Die vermoë om werkers te lei en te motiveer om te presteer, is 'n kardinaal-belangrike bestuursfunksie. Behalwe dat bestuurders take aan werkers oplê, moet hulle in staat wees om onmiddellike besluite te neem om kleiner probleme op te los. Een van die sleutelfunksies van Bestuursrekeningkunde, is om bestuurders te motiveer om alles in hulle vermoë te doen om die doelwitte van die onderneming te bereik. Begrotings en ander bestuursrekeningkundige inligting, bv. daaglikse verkoopsverslae, word dikwels hiervoor gebruik.

Begrotings en prestasieverslae het 'n belangrike invloed op die motivering van personeel en moet baie versigtig gebruik word, omdat dit ook 'n negatiewe invloed op die motivering van werknemers kan hê. Begrotings stel doelwitte daar, wat daarop gefokus is om bestuurders te motiveer om daarna te strewen om die onderneming se doelwitte te bereik. Prestasieverslae is bedoel om die persoonlike prestasie van werknemers te meet en om die inligting met sodanige werknemers te deel, met die doel om hulle te motiveer om gestelde doelwitte te bereik. Dit word ook gebruik om moontlike probleemareas te identifiseer en te ondersoek. Dikwels word belonings (bonusse) gegee om werknemers te motiveer om gestelde doelwitte te bereik (Cronjé *et al.*, 2007:124, 173-190; Drury, 2004:1014-1016; Horngren *et al.*, 2006:761; Garrison *et al.*, 2008:5-6; Langfield-Smith *et al.*, 2006:22, 627-629; Weetman, 2006:427).

3.2.6. Beheer

Beheer is die daarstelling van realistiese standaarde, waarteen die prestasie van werknemers en die onderneming gemeet kan word en waardeur afwykings van hierdie standaarde betyds vasgestel kan word, sodat korrektiewe stappe geneem kan word om te verseker dat gestelde doelwitte van die onderneming bereik kan word. Werklike resultate word met voorafbepaalde doelwitte vergelyk en daar word vasgestel in hoe 'n mate hierdie doelwitte bereik is. Die doel van beheer is om werknemergedrag so te beïnvloed dat die waarskynlikheid dat gestelde doelwitte bereik sal word, verhoog sal word. Beheer sluit nou aan by motivering. Die doel van motivering, is om werknemers aan te moedig om die doelwitte van die onderneming te bereik. Om bestuur in staat te stel om aktiwiteite binne die onderneming te beheer, is dit noodsaaklik dat sodanige aktiwiteite gemonitor word en prestasieverslae opgestel word. Beheer is 'n proses waarmee ondernemings poog om te verseker dat hulle doelwitte bereik word. Beheer is dus daardie funksie wat verseker dat die taak op so 'n wyse uitgevoer is, dat die gestelde doelwitte bereik is.

Die bestuursrekenmeester lewer 'n belangrike bydrae tot die beheerproses deur probleemareas te identifiseer en enige afwykings onder die aandag van die verantwoordelike persone te bring. Gereelde verslae word ook aan topbestuur verskaf ten einde hulle op die hoogte te hou van die verloop van aktiwiteite. Die doel van beheer, is egter nie om vooraf opgestelde, rigiede planne blindelings te laat navolg nie. Daar moet genoeg ruimte aan bestuurders gelaat word om besluite by omstandighede aan te pas (Cronjé *et al.*, 2007:124, 261-276; Drury, 2004:9, 644-653; Garrison *et al.*, 2008:6-7, 372; Hansen en Mowen, 2003:278; Horngren *et al.*, 2006:7-11; Langfield-Smith *et al.*, 2006:19-20; Weetman, 2006:428-429, 691).

3.2.6.1. Bestuursrekeningkundige beheerstelsels

Omdat winsgewendheid en likiditeit essensieel is vir die sukses van 'n onderneming, word 'n onderneming se prestasies in geldwaarde gemeet. Dit verskaf 'n maatstaf, nie alleen vir prestasie-meting nie, maar ook vir die vergelyking daarvan met ander afdelings in die onderneming, sowel as ander ondernemings in dieselfde industrie. 'n Goeie beheerstelsel verskaf akkurate, bruikbare inligting aan bestuur wanneer dit benodig word, wat bestuur in staat stel om probleme vinnig te identifiseer en regstellende aksie te neem waar nodig. Om effektief te wees, moet bestuursrekeningkundige beheerstelsels in lyn wees met die onderneming se doelwitte en strategieë. Beheerstelsels moet pas by die onderneming se organisasie-struktuur en die verantwoordelikhede van bestuurders en moet alle werknemers motiveer om ondernemingsdoelwitte te bereik.

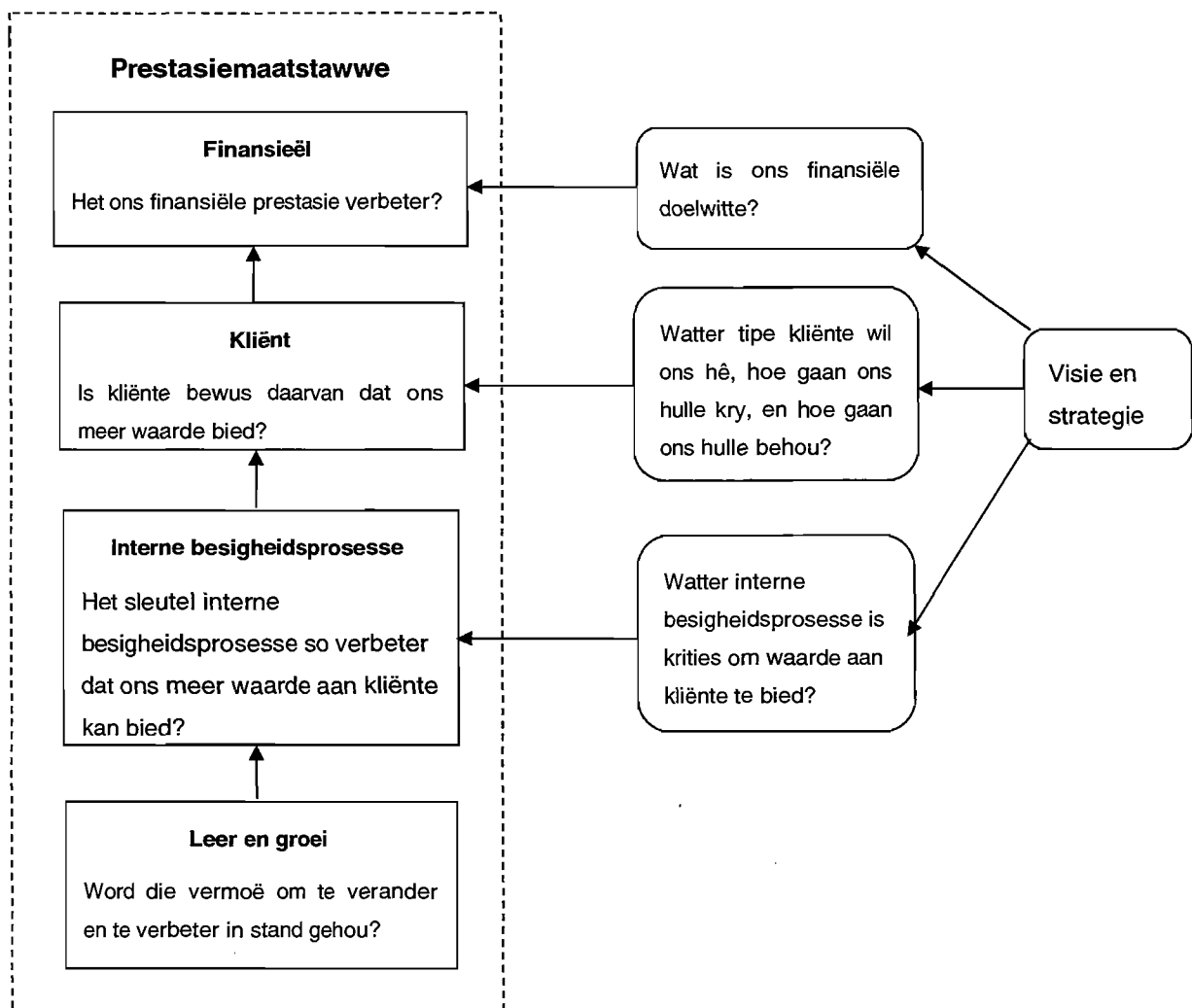
Daar is egter ook nie-finansiële faktore wat 'n groot invloed op die sukses van die onderneming kan uitoefen, byvoorbeeld die persepsie van die publiek ten opsigte van die onderneming, werknemer-tevredenheid, kliëntediens, ensomeer. Die gebalanseerde telkaart ("balanced scorecard") vorm 'n uitstekende basis vir die ontwikkeling van 'n bestuursrekeningkundige beheerstelsel. Dit fokus nie net op die bereiking van finansiële doelwitte nie, maar beklemtoon ook die nie-finansiële doelwitte. Die telkaart meet die ondernemingsprestasie uit vier oogpunte: finansiël, kliënte, interne prosesse, asook leer en groei (infrastruktuur). Die telkaart fokus nie net op die bereiking van korttermyn finansiële doelwitte nie, maar ook op strategiese, nie-finansiële en bedryfsaanwysers soos produkkwaliteit en kliëntetevredenheid, waarvan die finansiële voordeel eers oor die lang termyn sigbaar sal wees.

Figuur 3.9 (p. 43) en tabel 3.1 (p.44) toon die raamwerk vir die gebalanseerde telkaart.

(Horngren *et al.*, 2006:457-463, 760-761; Garrison *et al.*, 2008:438-448; Hansen en Mowen,

2003:31, 594-606; Langfield-Smith *et al.*, 2006:659-662; Simmons, 2000:186-203; De Busk en Crabtree, 2006:44-48).

Figuur 3.9: Die Gebalanseerde Telkaart



(Garrison *et al.*, 2008:440)

Tabel 3.1: Voorbeelde van prestasiemaatstawwe vir die gebalanseerde telkaart.

| Kliënt oogpunt | |
|---|-----------------------|
| Prestasiemaatstaf | Verlangde verandering |
| Kliëntetevredenheid soos bepaal deur navraag resultate | + |
| Aantal kliënteklagtes | - |
| Markaandeel | + |
| Produkterugsendings as 'n persentasie van verkope | - |
| Persentasie kliënte behou sedert vorige periode | + |
| Aantal nuwe klënte | + |
| Interne besigheidsproses oogpunt | |
| Prestasiemaatstaf | Verlangde verandering |
| Persentasie nuwe produk verkope | + |
| Tyd om nuwe produkte aan die mark bekend te stel | - |
| Persentasie kliënteoproepe binne 20 sekondes beantwoord | + |
| Betyds-aflewerings as 'n persentasie van alle aflewerings | + |
| Onvoltooide werk voorraad as 'n persentasie van verkope | - |
| Ongunstige standaardkoste-afwykings | - |
| Foutlose eenhede as 'n persentasie van voltooide eenhede | + |
| Affeweringstydsiklus | - |
| Deursettingstyd | - |
| Vervaardigingsiklus-effektiwiteit | + |
| Koste van kwaliteit | - |
| Opsteltyd | - |
| Tyd sedert kliënteoproep tot herstel van produk | - |
| Persentasie kliënteklagtes opgelos met eerste kontak | + |
| Tyd geneem om 'n kliënte eis af te handel | - |
| Leer en groei oogpunt | |
| Prestasiemaatstaf | Verlangde verandering |
| Voorstelle per werknemer | + |
| Waarde toegevoeg per werknemer | + |
| Werknemeromset | - |
| Interne opleidingstyd per werknemer | + |

(Garrison *et al.*, 2008:441)

3.3. Die Markomgewing

Die markomgewing omvat die mikro-omgewing en bestaan uit die volgende veranderlikes:

- verbruikers;
- verskaffers (leweransiers);
- tussenpersone (tussengangers);
- mededingers;
- geleenthede en bedreigings in die markomgewing.

Al die genoemde veranderlikes is relevant vir elke onderneming, aangesien dit bepalende faktore is vir die aard en graad van mededinging in enige industrie. Die belangrikste van hierdie veranderlikes, is die verbruikers met 'n bepaalde koopkrag en gedrag, wat bepalend is van die aantal markdeelnemers; mededingers wat hulle markaandeel wil handhaaf of vergroot; tussenpersone wat meeding om die onderneming se produkte te versprei en verskaffers wat verantwoordelik is vir die verskaffing van produkte, asook ru-materiale en dienste aan die onderneming. Al hierdie faktore gee aanleiding tot bepaalde geleenthede en bedreigings.

Die belangrikste taak van die bestuur, lê in die markomgewing, naamlik die

- identifisering, evaluering en gebruik van voordele of geleenthede in die mark, en
- ontwikkeling en aanpassing van strategieë om kompetender te bly.

Bestuur het geen beheer oor die komponente van die markomgewing nie, maar kan wel deur middel van sy strategie 'n invloed op die veranderlikes uitoefen. Die markomgewing oefen deurlopend 'n invloed uit op die onderneming. So kan 'n nuwe mededinger wat toegang het tot voldoende ekonomiese hulpbronne, die onderneming in 'n prysoorlog indwing of nuwe produkte bekendstel, wat beskerm word deur patenteregte. Verbruikersbesteding en verbruikersboikotte kan die onderneming ook beïnvloed (Cronjé *et al.*, 2007:89-95; Cronjé *et al.*, 2002:69-76; Kotler en Armstrong, 2006:66-68; Le Roux *et al.*, 1999:43-50).

3.4. Die Makro-omgewing

Beide die mikro- en die markomgewing word deur die makro-omgewing beïnvloed. Die makro-omgewing bestaan uit die volgende veranderlikes:

- Die demografiese omgewing. Veranderinge in die populasie bring veranderinge in verbruikersmarkte en -voorkeure mee.
- Die tegnologiese omgewing, wat deurlopend verandering en vernuwing genereer, is waarskynlik daardie veranderlike wat tans die grootste invloed op ondernemings uitoefen. Nuwe tegnologiese uitvindings bring nuwe markte en geleenthede, maar vervang ook ouer tegnologie en ondernemings wat nie met tegnologiese verandering tred hou nie; laasgenoemde se produkte sal verouder en sal geleenthede en nuwe produkte en markte verbeur.
- Die ekonomiese omgewing, met faktore soos inflasie, wisselkoerse, resessies, monetêre en fiskale beleid ensomeer, wat die verbruikers se koopkrag en kooppatrone en die welsyn van die onderneming en sy gemeenskap beïnvloed.
- Die sosiale omgewing, wat eise stel aan die onderneming deur die verbruikers se leefstyle, gewoontes en kulture.
- Die fisiese omgewing, wat bestaan uit natuurlike hulpbronne soos minerale rykdomme, die fauna en flora, die infrastruktuur wat ontwikkel is, en ook verskeie probleme rondom besoedeling en die beskerming van die natuur.
- Die institusionele omgewing, wat die regering en sy politiese en wetgewende betrokkenheid behels.
- Die internasionale omgewing, waar plaaslike sowel as internasionale politiese neigings en gebeure die mikro- sowel as die markomgewing beïnvloed. Die onderneming het geen beheer oor die makro-omgewing nie en oefen weinig invloed daarop uit.

(Cronjé *et al.*, 2007:95-112; Cronjé *et al.*, 2002:76-97; Kotler en Armstrong, 2006:68-93; Le Roux *et al.*, 1999:50-63).

3.5. Verandering in die Suid-Afrikaanse Besigheidsomgewing

Die belangrikste faktore wat verandering in die Suid-Afrikaanse besigheidsomgewing

meegebring het, is die volgende:

- tegnologiese verandering;
- internasionale mededinging;
- totale kwaliteitsbestuur;
- koste van kwaliteit;
- verbruikersbevrediging;
- internasionale standaarde;
- innovering; en
- bedryfsprestasiemaatstawwe.

(Le Roux *et al.*, 1999:50-63).

Hierdie faktore word vervolgens bespreek.

3.5.1. Tegnologiese verandering

Tegnologie oefen gedurig 'n reuse invloed uit op ondernemings regoor die wêreld. Inligtingstegnologie is een van die belangrikste ontwikkelings wat seker die grootste invloed uitoefen op die wyse waarop inligting versamel en gebruik word om ondernemings te bestuur. Met die koms van selfone, faksmasjiene en die internet, kan bykans enige inligting redelik maklik bekom word. Inligting oor die veranderde vraag na produkte en bevolkingstatistieke, is maklik bekombaar. Met die koms van rekenaars, kan bestuursinligting vinnig gemanipuleer word om verskillende moontlikhede teen mekaar op te weeg. Nie alleen kan bestuursrekeningkundige en ander bestuursinligting vinniger beskikbaar gestel word nie, maar produksieprosesse kan ook met behulp van rekenaars verbeter word. Programmeerbare masjiene word algemeen gebruik in die vervaardigingsprosesse van moderne vervaardigingsondernemings.

Soos tydens die Industriële Rewolusie in Europa, is vervaardigingstegnologie besig om toenemend te verander. Prosesse wat voorheen arbeidsintensief was, verander toenemend na geoutomatiseerde prosesse, waar die grootste deel van die werk deur masjiene gedoen word. Gevorderde vervaardigingstegnologie soos rekenaar-geïntegreerde ontwerp ("computer-integrated design": CAD), rekenaar-geïntegreerde vervaardiging ("computer-integrated manufacturing": CAM), numeries-beheerde masjiene en aanpasbare produksiestelsels, stel

ondernemings in staat om produkte van 'n hoër kwaliteit te lewer, beter dienste te lewer, minder voorraad te hou en die aanpasbaarheid van produksie te verhoog. Die koste verbonde aan die implementering van outomatiese produksiestelsels is egter hoog, en die koste van ontwikkeling, sagteware, en implementering, is dikwels meer as die koste van die toerusting self. Vir hierdie rede sal hoofsaaklik groot- en enkele mediumgrootte-ondernemings sulke stelsels implementeer. Die voordele van outomatisasie moet dus deeglik teenoor die koste daarvan opgeweeg word (Hansen en Mowen, 2003:6; Horngren *et al.*, 2006:144, 742; Kotler en Armstrong, 2006:82-85; Le Roux *et al.*, 1999:56; Weetman, 2006:672;).

Voordele van outomatisasie

- **Tasbare voordele:**
 - besparing in arbeidskoste;
 - beter kwaliteit produkte en dus minder defekte produkte en verliese;
 - beter dienslewering;
 - minder voorraad; en
 - verhoogde aanpasbaarheid van produksie.

- **Nie-tasbare voordele:**
 - vinniger produksie;
 - betroubaarheid van produksiestelsels;
 - groter verskeidenheid produkte;
 - verhoogde produkkwaliteit; en
 - meer potensiële verkope.

(Langfield-Smith *et al.*, 2006:1073).

Sommige bestuurders glo dat outomatisasie noodsaaklik is vir die onderneming se voortbestaan. Wanneer mededingers outomatiseer, kan die onderneming moontlike marktaandeel verloor, indien probeer word om steeds die tegnologieverouderde produkte en prosesse te behou en sal die onderneming die mededingende voordeel verloor en later nie in staat wees om in die mark mee te ding nie.

Rekenaarondersteunde ontwerp stel ontwerpers in staat om 'n groot aantal alternatiewe vir hulle idees vir nuwe produkte te oorweeg en om verskillende produk- en prosesontwerpe op die basis van koste en eenvoud met mekaar te vergelyk. Omdat hulle toegang het tot verskillende databasisse, kan hulle bestaande onderdele in nuwe ontwerpe gebruik en dus die belegging in voorraad tot die minimum beperk (Blocher *et al.*, 2002:102; Hansen en Mowen, 2003:6; Weetman, 2006:672).

Rekenaar-geïntegreerde vervaardiging bestaan uit programmeerbare masjiene wat produkte, materiale, gereedskap, onderdele en ander toerusting deur die produksieafdeling beweeg en beheer uitoefen ten opsigte van die uitvoering van 'n verskeidenheid produksietake, sonder enige menslike tussenkoms. Produkte en produksieprosesse kan deurlopend tydens die vervaardigingsproses gemonitor word. Groot hoeveelhede inligting oor die aantal produkte vervaardig, materiaal verbruik, produkkoste en skroot (afval), kan vinnig versamel word en aan bestuur beskikbaar gestel word. Die take wat deur sodanige toerusting uitgevoer kan word, is egter beperk tot roetine werk (Blocher *et al.*, 2002:102; Hansen en Mowen, 2003:6; Weetman, 2006:672).

3.6. Internasionale Mededinging

Gedurende ongeveer die laaste 30 jaar het internasionale mededinging 'n groter faktor geword by baie meer ondernemings. Die verbetering in internasionale vervoerstelsels, die ontwikkeling van internasionale markte, die vermindering in handelsbeperkings en die afskaffing van sekere kwotas en beperkings, het 'n groot bydrae hiertoe gelewer. Waar 'n onderneming vroeër baie winsgewend kon handeldryf en selfs van sy produkte kon uitvoer, is daar nou soveel meer mededingers waarmee rekening gehou moet word. Indien 'n onderneming mededingend wil bly, is dit belangrik dat sy bedryfs- en bestuursrekeningkundige stelsel parallel met die van die mededingers sal ontwikkel. Ondernemings moet ook rekening hou met verbruikersvoorkeure. Ondernemings ding mee deur beter kliëntediens te verskaf en produkte en dienste teen laer pryse te verskaf as sy mededingers. Groter mededinging stel 'n beter kwaliteit produk beskikbaar teen laer pryse; uit die oogpunt van verbruikers, is dit beslis beter. Vir 'n onderneming om in staat te wees om die beste kwaliteit produkte en dienste teen mededingende pryse te verskaf, is dit noodsaaklik om koste te bespaar. Om dit te doen, moet ondernemings meer effektief funksioneer en maksimum produktiwiteit handhaaf. Daarom is dit noodsaaklik dat 'n goed-ontwerpte bedryfs- en bestuursrekeningkundige stelsel geïmplementeer word (Blocher *et al.*, 2002:9-12; Garrison *et al.*, 2008:2-4; Hansen en Mowen,

2003:3).

3.7. Totale Kwaliteitsbestuur (“Total quality management”: TQM)

In die internasionale ekonomie het verbruikers groter keuses. Dit is belangrik dat ondernemings op hoogte van verbruikersvoorkeure sal wees en dat hulle sal poog om die behoeftes van verbruikers te bevredig. Omdat ondernemings nou meer kliënt-geïntereerd is, probeer hulle om 'n beleid van totale kwaliteitsbestuur te volg. Dit beteken dat ondernemings deurgaans poog om koste te verminder en produkte en dienste wat aan verbruikers gelewer word, te verbeter. Kwaliteit word deur verbruikers gedefinieer, en produkontwerp vind daarvolgens plaas.

'n Verskeidenheid metodes word gebruik om ondernemings te help om probleme rondom totale kwaliteitsbeheer op te los. Totale kwaliteitsbeheer is 'n term wat gebruik word om 'n situasie te beskryf, waar alle ondernemingsfunksies betrokke is by 'n proses van die deurlopende verbetering van kwaliteit. Waar die koste van kwaliteit voorheen gesien is as addisionele vervaardigingskoste, word dit nou beskou as kostebesparing. Die klem het nou verskuif na kwaliteit, waar dit voorheen gesetel was in kwantiteit (volume), wat weer veroorsaak het dat:

- groot hoeveelhede voorraad gehou moes word om tekorte te vermy wat ontstaan het as gevolg van swak kwaliteit in vorige produksieafdelings;
- groot uitgawes vir inspeksie aangegaan moes word;
- sekere produksieprosesse herhaal moes word;
- groot verliese as gevolg van skrootprodukte ontstaan het; en
- herstelwerk gedoen moes word op produkte wat onder waarborg is.

(Blocher *et al.*, 2002:201-212; Cronjé *et al.*, 2007:270-271, 512-520; Curry en Kadasah, 2002:207-216; Drury, 2004:13-14, 957-958; Garrison *et al.*, 2008:6; Langfield-Smith *et al.*, 2006:772-774; Mehra *et al.*, 2001:855-876; Walsh *et al.*, 2002:299-307; Weetman, 2006:687).

3.8. Koste van kwaliteit

Die koste van kwaliteit is daardie koste wat aangegaan word om die produksie van 'n swak kwaliteit produk te vermy of reg te stel. Die koste van kwaliteit word verdeel in die volgende vier kategorieë:

- Voorkomingskoste. Koste wat aangegaan word om die produksie van minderwaardige produkte te vermy.
- Inspeksiekoste. Koste aangegaan om vas te stel watter produkte nie voldoen aan die vasgestelde standarde nie.
- Interne koste. Koste wat aangegaan word wanneer 'n produk wat nie aan die standarde voldoen nie, geïdentifiseer word voordat dit aan die verbruiker gelewer word.
- Eksterne koste. Koste aangegaan wanneer 'n produk wat nie aan standarde voldoen nie, eers geïdentifiseer word nadat dit reeds aan die verbruiker gelewer is.

Ondernemings besef dat dit goedkoper is om produkte van hoër kwaliteit te vervaardig en dit die eerste keer reg te doen, eerder as om skaars ekonomiese hulpbronne te vermors deur produkte van minderwaardige kwaliteit te vervaardig en te versprei. (Blocher *et al.*, 2002:212-223; Drury, 2004:957-959; Garrison *et al.*, 2006:661-663; Hansen en Mowen, 2003:656-672; Horngren *et al.*, 2006:661-663, 693; Langfield-Smith *et al.*, 2006:770-772; Weetman, 2006:687).

3.9. Verbruikersbevrediging

Omdat ondernemings poog om groter verbruikersbevrediging te bereik deur produkte betyds te lewer en om nuwer, beter produkte vinniger op die mark te plaas, word daar nou meer klem geplaas op “betyds”-maatstawwe. “Siklustyd” is een van die elemente waarop bestuursrekeningkundige stelsels nou begin fokus. Siklustyd is die tyd wat dit neem vanaf die begin van die produksieproses tot die voltooiing van 'n produk of die afhandeling van 'n diens. Dit bestaan uit die tyd wat dit neem vir produksie, die vervoer van die produk tussen produksieprosesse en verskillende afdelings, wagtyd tussen produksieprosesse en inspeksie, inspeksietyd, sowel as die tyd wat dit neem vandat 'n produk voltooi is, totdat dit verkoop is. Omdat slegs die produksietyd waarde toevoeg, poog ondernemings om al die ander aktiwiteite wat nie waarde toevoeg nie, tot die minimum te beperk en sodoende die produk vinniger aan die kliënt te lewer (Drury, 2004:13-16; Garrison *et al.*, 2008:12-14; Horngren *et al.*, 2006:663-664).

3.10. Internasionale Standarde

Een van die belangrikste faktore om die kwaliteit van produkte te beheer, is die onderneming se

kwaliteitsbeheerstelsel. Die kwaliteit van maatstawwe wat in plek is om die kwaliteit van produkte dop te hou, sal 'n baie groot invloed uitoefen op die onderneming se vermoë om hoë-kwaliteit produkte te vervaardig. 'n Stel standarde wat in 1987 deur die Internasionale Standaarde Organisasie (ISO) in Geneve, Switserland, bekendgestel is, word reeds deur 'n aantal ondernemings (ook in Suid-Afrika) gebruik vir kwaliteitsbeheer. Hierdie standarde, wat bekend staan as ISO 9000, fokus op 'n vervaardiger se kwaliteitsbeheerstelsel. ISO 9000 bestaan uit die volgende vyf onderafdelings:

- ISO 9000: Dit omvat die doelwitte van die gestelde standarde, verskaf 'n woordeskat wat op kwaliteit betrekking het en verskaf 'n gids vir die ander standarde in die reeks.

Die doelwitte behels die volgende:

- Die onderneming moet die kwaliteit van sy produkte of dienste hou op 'n vlak wat deurlopend voldoen aan die behoeftes van verbruikers.
- Die kwaliteitsbeheerstelsel behoort voldoende te wees om aan die bestuur van die onderneming die vertroue te gee dat die bedoelde kwaliteit gehandhaaf word.
- Die vervaardiger (verskaffer) behoort aan die aankoper (verbruiker) die vertroue te gee, dat die produk of diens aan die bedoelde kwaliteit voldoen.
 - ◆ ISO 9001: Dit bestaan uit 'n model vir kwaliteitsversekering en ontwerp, ontwikkeling, produksie, installering en diensverskaffing.
 - ◆ ISO 9002: Hier is die fokus op kwaliteitsbeheer in produksie en installering.
 - ◆ ISO 9003: Dit fokus op kwaliteitsbeheer en finale inspeksie en toetsing.
 - ◆ ISO 9004: Dit verskaf riglyne vir die ontwerp van 'n kwaliteitsbeheerstelsel.

Die implementering van die ISO 9000-standaarde vereis uitgebreide dokumentasie, wat die meting van die koste en die voordele van die stelsel insluit. Bestuursrekenmeesters is verantwoordelik vir die meting en verslagdoening ten opsigte van koste verbonde aan produkontwikkeling, vervaardiging, kwaliteitsbeheer en die doeltreffendheid van pogings tot deurlopende verbetering. Sommige vervaardigers vereis dat hulle verskaffers ISO 9000-sertifisering kry. Hierdeur word hulle eie koste verminder deurdat die komponente wat hulle aankoop, van die regte kwaliteit is en 'n bydrae lewer tot die verbeterde gehalte van die eindproduk (Blocher *et al.*, 2002:198-199; Gotzamani en Tsiotras, 2001:1326-1342; Garrison *et al.*, 2008:71; Hansen en Mowen, 2003:669-671; Horngren *et al.*, 2006: 660; Langfield-Smith *et al.*, 2006:774-775; Lari, 2002:169-182; Davies, 2008:34-36).

3.11. Innovering

Soos wat verbruikersvoorkeure verander, moet ondernemings hulle produkte daarby aanpas. Dit help niks om 'n produk op die rak te plaas waarvoor daar geen aanvraag is nie. Vervaardigers is deurgaans besig met innovering en die ontwikkeling van nuwe produkte om so hulle mededingendheid en voortbestaan te verseker. Innovering sluit die vasstelling van sleuteleienskappe van produkte soortgelyk aan die van mededingers, terugvoering oor kliënte-tevredenheid met die nuwe produkeienskappe, die aantal nuwe produkte bekendgestel en die bekendstellingstyd daarvan, in.

3.12. Prestasiemaatstawwe

'n Prestasiemaatstaf is 'n beplande doelwit waarteen werklike prestasie gemeet sal word. Prestasiemaatstawwe moet relevant, realisties, bereikbaar en meetbaar wees, sodat daar geen twyfel sal wees of werklike prestasie aan gestelde standarde voldoen nie. Hoewel daar nie veralgemeen kan word ten opsigte van gepaste prestasiemaatstawwe vir verskillende tipes ondernemings nie, behoort dit moontlik te wees vir enige tipe onderneming om prestasiemaatstawwe te formuleer wat kan vasstel of ondernemingsdoelwitte bereik is. Enkele voorbeelde van prestasiemaatstawwe sluit in winsverhoudings, produktiwiteitstandarde, begrotingsafwykings, ensomeer (Cronjé *et al.*, 2007:264-265).

Prestasiemeting is een van die belangrikste aspekte in die suksesvolle bestuur van 'n onderneming. Daar kan onderskei word tussen finansiële en nie-finansiële prestasiemaatstawwe.

Finansiële prestasiemaatstawwe:

- inkomstestate (gesegmenteerd waar van toepassing);
- berekening van afwykings tussen begrote en werklike prestasie;
- berekening van persentasies en verhoudings, byvoorbeeld opbrengs op belegging (ROI), ekonomiese waarde toegevoeg (EVA) en netto wins persentasie. (Sien ook hoofstuk 7, p. 162).

Nie-finansiële prestasiemaatstawwe:

- **Bedryfsmaatstawwe.** Die verbetering van prestasie in daardie areas wat as krities beskou word vir die sukses van die onderneming, soos byvoorbeeld totale kwaliteitsbestuur, vernuwing, verbruikersbevrediging en afleweringprestasie (Horngren *et al.*, 2006:6).
- **Normtoetsing (“benchmarking”).** Hoewel die prestasie van die onderneming gemeet word aan interne maatstawwe soos die prestasie van vorige jare en begrotings, is dit geen waarborg dat die prestasie goed genoeg is nie. Daarom word daar dikwels gebruik gemaak van normtoetsing, waar die prestasie van die onderneming gemeet word aan die van mededingers, of aan die van die beste presteerder in die bedryf (Horngren *et al.*, 2006:241).
- **Deurlopende verbetering.** Daar word aanhoudend gepoog om metodes, tegnieke en die kwaliteit van produkte en dienste te verbeter, vermorsing tot die minimum te beperk, koste te verminder en kliëntediens te verbeter.

Standaardkoste word deur ‘n toenemende aantal ondernemings gebruik om koste te beheer, asook as geldige prestasiemaatstawwe. Soos wat mededinging oor die laaste jare (ook internasionaal) toegeneem het, word ‘n aantal nuwe maatstawwe daarmee saam gebruik en vervang, selfs ook in sommige gevalle, standaardkostestelsels. Verskeie redes word hiervoor aangevoer.

- Ondernemings wat in ‘n groot mate outomatiseer het, vind dat arbeidskoste grootliks vas is, en arbeidsafwykings van min waarde is vir bestuur en ook moontlik kan lei tot oorproduksie.
- Waar klem op standaardafwykings geplaas word, mag dit lei tot swak kwaliteit produkte en minder effektiewe aflewering.
- Totale kwaliteitsbeheer (TQM), beperkingsteorie (TOC), net-betyds (JIT), en soortgelyke bestuurstegnieke, fokus op deurlopende verbetering en nie slegs die voldoening aan standaarde nie (Horngren *et al.*, 2006:6, 241, 675-677, 706).

Tabel 3.2 op p. 56 lys sommige van die maatstawwe wat verband sal hou met die aktiwiteite van die onderneming wat by verskillende ondernemings sal verskil. Baie van hierdie maatstawwe is subjektief en daar kan nie ‘n monetêre waarde daaraan gekoppel word nie. Evaluering word deurlopend gedoen en probleme kan vinniger geïdentifiseer en reggestel word.

Prestasiemaatstawwe wat fokus op aanpasbaarheid en innobering, word in bedryfs- en bestuursrekeningkundige stelsels ingebou. Aanpasbaarheid verwys na die totale

bekendstellingstyd (“launch time”) van nuwe produkte, die lengte van die ontwikkelingsiklus, sowel as die vermoë om die produkmengsel vinnig te verander (McAdam en Bannister, 2001:88-108; Motwani, 2001:292-300).

[Vir ‘n volledige bespreking van genoemde prestasiemaatstawwe, kan die volgende bronne ge raadpleeg word.

1. Horngren *et al.*, 2006:792-813.
2. Langfield-Smith *et al.*, 2006:652-677].

3.13. Normtoetsing (Normering: “benchmarking”)

Normtoetsing is ‘n tegniek wat toenemend gebruik word as ‘n meganisme om voortdurende verbetering te bewerkstellig. Dit is ‘n deurlopende proses waar ‘n onderneming of afdeling se produkte, dienste of aktiwiteite teen die beste prestasievlakke binne die onderneming vergelyk word met die van ander afdelings, of met die van ander ondernemings om sodoende vas te stel of dit aan die beste standarde voldoen. Organisasies wat beskou word as die beste in die wêreld ten opsigte van ‘n spesifieke aktiwiteit, word bestudeer, en daar word gefokus op die nuutste ontwikkelings, beste praktyke en modelle wat moontlik in die onderneming geïnkorporeer kan word ten einde gedurige verbetering te bewerkstellig. Aktiwiteite wat nie waarde toevoeg nie, kan geïdentifiseer en uitgeskakel word. Dit bring mee, dat kostebeheer en doeltreffendheid verbeter word (Blocher *et al.*, 2002:13-14; Cronjé *et al.*, 2007:543; Curry en Kadasah, 2002:209; Drury, 2008:14, 554; Garrison *et al.*, 2008:17, 333; Hansen en Mowen, 2003:559-560; Horngren *et al.*, 2006:241, 807-809; Langfield-Smith *et al.*, 2006:475, 669-672; Weetman, 2006:461, 637-638, 642-643).

Tabel 3.2: Bedryfsprestasiemaatstawwe vir 'n vervaardigingsonderneming

| Bedryfsprestasiemaatstawwe ten opsigte van: | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|
| Ru-materiaal En verliese | Voorraad | Toerusting | Kwaliteit | Produksie en aflewering | Produktiwiteit | Vernuwing en aanpasbaarheid |
| <ul style="list-style-type: none"> Aantal unieke onderdele Aantal algemene onderdele Ru-materiaal as % van totale koste % Bestellings op tyd ontvang Totale ru-materiaalkoste Prys-afwykings Verliese as % van rumateriaalkoste Koste van verliese Kwaliteit van ru-materiaal | <ul style="list-style-type: none"> Gemiddelde waarde van voorraad Gemiddelde periode van voorraad-houding Verhouding van voorraad tot omset Aantal Onderdele in voorraad | <ul style="list-style-type: none"> Aantal ure staantyd % van masjien staantyd % masjienbeskikbaarheid % masjienstilstand a.g.v. bottelnekke Gedetailleerde instand houdings-skedule % op tyd instand houdings-werk Prosedure opsteltyd Masjien aanpasbaarheid Aantal verskillende produkte vervaardig Oorskakelings-tyd | <p>Kliënt aanvaardings – maatstawwe:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aantal verbruikers klagtes Aantal waarborg eise Aantal produkte teruggestuur Koste van herstel van produkte <p>In proses kwaliteits- maatstawwe</p> <ul style="list-style-type: none"> Aantal foute opgespoor Koste van herbewerking Kwaliteits-koste | <ul style="list-style-type: none"> Ledige tyd Produksie-siklus-effektiwiteit % op tyd aflewering % bestellings uitgevoer Afleweringstyd | <p>Finansiële maatstawwe</p> <ul style="list-style-type: none"> Totale produktiwiteit (uitset in R ÷ inset in R) Komponent- produktiwiteit (uitset in R ÷ komponent-inset in R) <p>Bedryfsmaatstawwe</p> <ul style="list-style-type: none"> Verhouding tussen fisiese insette en uitsette bv. aantal produkte vervaardig per dag ÷ masjienure per dag | <ul style="list-style-type: none"> Nuwe produkte % van verkope van nuwe produkte Nuwe produkte bekendgestel deur onderneming teenoor mededingers Proses-verbeterings Aantal proses-verbeterings gedoen Koste-besparings deur proses-verbeterings |

(Hilton, 1997:494-495) (aangepas).

3.14. Beperkingsteorie (“Theory of Constraints”: TOC; ook genoem “Throughput accounting”)

Totale produksiekapasiteit onder normale omstandighede, is die vlak van produksie waarna daar gestrewe word. Dit is egter dikwels nie moontlik om hierdie vlak van produksie te handhaaf nie, as gevolg van beperkinge wat in die produksieproses voorkom. Daar word na hierdie beperkinge verwys as “bottelnekke”. ‘n Voorbeeld van ‘n bottelnek, is byvoorbeeld waar produkte deur ‘n bepaalde masjien verwerk moet word, wat op daardie tydstip besig is met ander produkte en die verwerking dus uitgestel moet word. Daar ontstaan dus ‘n opeenhoping van produkte wat wag vir die volgende proses. Dit kan veroorsaak, dat ‘n volgende masjien ledig staan, terwyl daar gewag word dat bepaalde bewerkings afgehandel word. Die beperkingsteorie beskryf metodes om bedryfsinkomste te maksimeer sodra bottelnekke voorkom. Die volgende stappe word gevolg:

- Identifiseer die bottelnekke in die produksieproses, deur prosesse met groot hoeveelhede voorraad wat wag vir verwerking, te identifiseer.
- Sorg dat die toerusting by die bottelnek teen 100% kapasiteit funksioneer en nooit nodig het om te wag vir werk nie. Soms word ‘n klein buffervoorraad van onvoltooide werk vir hierdie doel gehou.
- Pas die ander produksieprosesse by die bottelnek aan.
- Verhoog die effektiwiteit en kapasiteit van toerusting by die bottelnek deur ledige tyd uit te skakel.
- Verskuif take wat deur ander toerusting uitgevoer kan word, daarheen.
- Verwerk daardie produkte of onderdele wat omset sal verhoog, eerder as produkte/onderdele wat in voorraad gehou gaan word.
- Soms is dit nodig om addisionele toerusting aan te koop of bestaande toerusting te vervang met beter, nuwer toerusting. Speel die ekstra koste hiervan af teen die groter omset. Gaan slegs koste aan, indien dit ‘n groter bydrae genereer.

(Drury, 2004:322, 335-370; Garrison *et al.*, 2008:15-16, 291-292, 595-597; Hansen en Mowen, 2003:5, 968-973; Horngren *et al.*, 2006:675-677; Hussey en Hussey, 1999:197-198; Langfield-Smith *et al.*, 2006:718).

3.15. Besigheidsproses-herontwerp (“Business process re-engineering”)

‘n Besigheidsproses bestaan uit ‘n aantal aktiwiteite wat saamgevoeg en gekoördineer word om ‘n bepaalde doelwit te bereik. Die doel van besigheidsproses-herontwerp, is om sleutel-besigheidsprosesse te verbeter deur te fokus op vereenvoudiging, kostevermindering, verhoogde kwaliteit en verbruikersbevrediging. Besigheidsproses-herontwerp is dus die ontleding van bestaande prosesse en die implementering van veranderinge wat die proses verbeter, vereenvoudig, meer koste-effektief maak en ‘n beter produk lewer. Dikwels is die veranderinge nie slegs klein aanpassings nie, maar radikale veranderinge waar bestaande praktyke totaal geëlimineer word en heeltemaal nuwe metodes gebruik word. ‘n Voorbeeld hiervan, is die net-betyds stelsel, wat in hoofstuk 6 (p. 135) bespreek word.

‘n Probleem wat ervaar word by herontwerp (“re-engineering”), is werknemer weerstand. Die rede hiervoor, is die teenwoordigheid van vrees dat mense hulle werk kan verloor. Werkers voel dat die uitskakeling van aktiwiteite wat nie waarde toevoeg nie, sal meebring dat daar minder werk sal wees en bestuur dan die personeel sal verminder. Die doel van besigheidsproses-herontwerp is nie om die werkerskorps te verminder nie (alhoewel dit soms gebeur), maar om alle prosesse te verbeter en ‘n groter volume besigheid te genereer, en selfs meer poste te skep. Verbeterde prosesse lei tot verbeterde produkte teen laer koste, wat aan die onderneming die vermoë gee om kompetender te wees. Dit verskaf terselfdertyd werksekuriteit aan werknemers.

Produktiwiteit en besigheidsproses-herontwerp gaan hand aan hand. Beide het ten doel om te verseker dat die onderneming ‘n hoër vlak van winsgewendheid en groter mededingendheid, bereik. Die verbetering van produktiwiteit vereis dat daar vasgestel sal word, hoe die onderneming ‘n produk kan vervaardig of ‘n taak kan voltooi, deur minder insette (materiaal, arbeid en kapasiteit) te gebruik. Dit is ook die doel van besigheidsproses-herontwerp, behalwe dat daardie aktiwiteite wat nie waarde aan die produk toevoeg nie, nie verbeter nie, maar totaal geëlimineer sal word. Die voortdurende verbetering van produktiwiteit impliseer voortdurende verbetering van die kennis van werknemers, en die voortdurende verbetering van produksieprosesse. Deur voortdurende verbetering van produktiwiteit, kan ‘n onderneming oor die langtermyn mededingend bly.

(Blocher *et al.*, 2002:15, 829; Drury, 2004:956-957; Hansen en Mowen, 2003:567; Hilton *et al.*, 2008:704; Horngren *et al.*, 2006:458-459; Langfield-Smith *et al.*, 2006:704; Weetman, 2006:688).

4. Samevatting

Dit is onmoontlik vir 'n onderneming om in isolasie te bestaan. Die onderneming en die gemeenskap wat hy dien, is nie selfonderhoudende en geslote entiteite nie, maar is vir hulle voortbestaan op mekaar aangewese. 'n Onderneming wat mededingend wil bly voortbestaan, moet die besigheidsomgewing deeglik in ag neem. 'n Grondige kennis van die besigheidsomgewing word vereis, en alle bestuurfunksies moet saamwerk om te verseker dat die veranderinge wat in die besigheidsomgewing plaasvind, tot die beste voordeel van die onderneming aangewend word. Die formulering van die onderneming se doelstellings en doelwitte is noodsaaklik om te verseker dat alle werknemers presies sal weet wat van hulle verwag word. Hierdie doelstellings en doelwitte word ook gebruik as maatstawwe waarteen die sukses van die onderneming gemeet word. Die bestuur van die onderneming benodig inligting vir die suksesvolle uitvoering van die bestuurstaak. 'n Goeie inligtingstelsel verseker dat betroubare inligting betyds beskikbaar is vir beplanning, besluitneming, koördinering en beheer. Bedryfs- en bestuursrekeningkunde, deur middel van vooruitskattings, begrotings en verskeie ander tegnieke, lewer hier 'n uiters belangrike en onmisbare bydrae. Verskeie tegnieke, waaronder besigheidsproses herontwerp, normtoetsing, totale kwaliteitsbestuur en die beperkingsteorie, kan bydra tot verbeterde prestasie. Die rol van bedryfs- en bestuursrekeningkunde en die bedryfs- en bestuursrekenmeester moet nie onderskat word nie. Bedryfs- en bestuursrekeningkunde stel bestuurders (eienaars) in staat om hulle verantwoordelikhede na te kom, en take soos beplanning, organisering, motivering en beheer uit te voer en te verseker dat die onderneming by veranderende omstandighede aanpas en tredhou met ontwikkelinge, wat die onderneming weer in staat sal stel om groter inkomste te genereer en koste tot die minimum te beperk, sodat ondernemingsdoelwitte bereik kan word.

In hoofstuk 4 word daar verder gekyk na die gebruik van bedryfs- en bestuursrekeningkunde in die onderneming en word daar in die besonder ag geslaan op kostegedrag, kostestrukture en die risiko wat dit vir die onderneming inhou. Daar word ook gekyk na die invloed van verskillende kostestrukture op die winsgewendheid van die onderneming en die toepassing van koste-volume-wins ontleding vir winsbeplanning.

Hoofstuk 4

Kostegedrag, kostestrukture en risiko

| | |
|---|----|
| 1. Inleiding..... | 62 |
| 2. Klassifikasie van Koste..... | 62 |
| 2.1 Vervaardigingskoste | 63 |
| 2.1.1. Direkte Koste..... | 63 |
| 2.1.2. Indirekte Koste | 64 |
| 2.2. Nie-vervaardigingskoste..... | 65 |
| 2.3. Gedrag van Koste | 66 |
| 2.3.1. Vaste Koste | 66 |
| Grafiek 4.1: Vaste Koste..... | 66 |
| 2.3.2. Trapsgewyse Vaste Koste | 67 |
| Grafiek 4.2: Trapsgewyse Vaste Koste..... | 67 |
| 2.3.3. Onvermybare en Diskresionêre Vaste Koste | 68 |
| 2.3.4. Veranderlike Koste | 68 |
| Grafiek 4.3: Veranderlike Koste..... | 69 |
| 2.3.5. Trapsgewyse Veranderlike Koste | 69 |
| Grafiek 4.4: Trapsgewyse Veranderlike Koste..... | 70 |
| 2.3.6. Gemengde Koste | 70 |
| Grafiek 4.5: Gemengde Koste | 71 |
| 3. Uitgawes | 71 |
| 4. Die kostestruktuur van 'n onderneming..... | 72 |
| 4.1 Risiko en Kostestruktuur | 72 |
| 4.2 Kostestruktuur en die Stabiliteit van Wins | 73 |
| 4.2.1. Verandering van Kostestruktuur in 'n Vervaardigingsomgewing | 73 |
| 4.2.2. Outomatisering: Risiko en Belonings uit 'n Koste-volume-wins perspektief..... | 73 |
| Tabel 4.1: Vergelyking van 'n kapitaalintensiewe en 'n arbeidsintensiewe Onderneming in dieselfde Bedryf met identiese Produkte | 74 |
| 4.2.3. Voordele van Outomatisering | 75 |
| Tabel 4.2: Voordele van outomatisering | 75 |
| 5. Besluitnemingstegnieke..... | 76 |
| 5.1. Koste-volume-wins Ontleding ("Cost- volume- profit analysis": CVP) en Sensitiwiteitsontleding | 76 |
| 5.1.1. Gelykbreekpunt-ontleding ("Break-even analysis") | 77 |
| Voorbeeld 4.1..... | 77 |
| Hoofstuk 4 | 60 |

Grafiek 4.6: Grafiese voorstelling van Koste-volume-wins verhoudings vir Billie se

| | |
|---|----|
| Biltongstalletjie..... | 78 |
| 5.1.2. Prysvasstelling | 78 |
| 5.1.3. Voorafbepaalde Teikenwins | 79 |
| 5.2. Simulasie en finansiële modelle | 80 |
| 5.3. Waarskynlikheid en Standaardafwykings | 80 |
| 5.4. Beslissingsbome | 80 |
| Voorbeeld 4.2..... | 81 |
| Figuur 4.1. Beslissingsboom vir voorbeeld 2 | 81 |
| 6. Prysvasstelling | 81 |
| 6.1. Koste-plus-wins..... | 82 |
| 6.2. Winsmaksimering..... | 82 |
| 7. Samevatting | 83 |

Hoofstuk 4

Kostegedrag, kostestrukture en risiko

1. Inleiding

Die verhouding tussen koste en aktiwiteite, is relevant vir beplanning, beheer en besluitneming (Hoofstuk 3, p. 36). Koste moet akkuraat geskat kan word, om beplanning te doen en begrotings op te stel. Om koste te beheer en om besluite te neem ten opsigte van bestaande en nuwe projekte, moet die bestuur 'n baie goeie aanduiding hê van die koste wat by verskillende aktiwiteitsvlakke voorkom. Die verhouding wat tussen koste en 'n aktiwiteit bestaan, staan bekend as "kostegedrag". 'n Onderneming se kostestruktuur verwys na die samestelling van sy produksiekoste; dus die aard van sy produksiekoste, wat vas, veranderlik of gemeng kan wees. 'n Onderneming se kostestruktuur het 'n groot invloed op die onderneming se sensitiwiteit ten opsigte van veranderinge in volume. 'n Onderneming met 'n oorwegend veranderlike kostestruktuur, is minder sensitief vir veranderinge in volume as 'n onderneming met 'n oorwegend vaste kostestruktuur (Blocher *et al.*, 2002:72-73; Hansen en Mowen, 2003: 62-72; Langfield-Smith *et al.*, 2006:882).

Doelwit 1.9 (Hoofstuk 1, p.7) van hierdie studie, is om vas te stel hoe koste deur respondente geklassifiseer word en die keuse van 'n gepaste kostestruktuur. Daar word in hierdie hoofstuk eers ondersoek wat as "koste" beskou word, daarna word die gedrag van koste bestudeer en laastens word die kostestrukture en die risiko daaraan verbonde ook ondersoek. Die gebruik van koste-volume-wins ontleding en die effek van die verandering in koste op die wins van die onderneming word laastens bestudeer.

2. Klassifikasie van Koste

Koste is die kontant of ekwivalente waarde wat opgeoffer word vir goedere en dienste wat 'n verwagte huidige of toekomstige voordeel, soos die voorsiening van inkomste, vir die onderneming sal inhou. Alhoewel koste, nadat dit geprosesseer is, moontlik van vorm verander het, kan dit steeds binne die onderneming opgespoor word. Koste word na produkte of dienste toegedeel op grond van die verwantskap met die produk of diens (koste-objekte). Koste kan direk of indirek met 'n koste-objek geassosieer word. Daar kan ook verder onderskei word

tussen vervaardigings- en nie-vervaardigingskoste (Drury, 2004:29; Hansen en Mowen, 2003: 32–39; Langfield-Smith *et al.*, 2006:44-49).

2.1 Vervaardigingskoste

Vervaardiging is die omsetting van ru-materiaal in klaar produkte, deur die insette van arbeid en produksiehulpmiddele. Vervaardigingskoste word omskryf as die koste wat geassosieer word met die produksiefunksie, en word verdeel in direkte en indirekte vervaardigingskoste (Drury, 2004:31; Horngren *et al.*, 2006:37; Hansen en Mowen, 2003:36; Garrison *et al.*, 2008:39).

2.1.1. Direkte Koste

Direkte koste is daardie koste wat direk toedeelbaar is en direk verband hou met 'n spesifieke taak of produk wat vervaardig word (Drury, 2004:31; Garrison *et al.*, 2008:55; Hansen en Mowen, 2003:34; Horngren *et al.*, 2006:27; Langfield-Smith *et al.*, 2006:45-46).

Direkte koste kan soos volg verdeel word.

- Direkte materiaalkoste

Direkte materiaalkoste sluit die koste van die ru-materiaal of grondstof in wat gebruik word om die produk te vervaardig, sowel as die vervoerkoste, invoerbelasting en kortings ontvang by die aankoop daarvan (Drury, 2004:31; Garrison *et al.*, 2008:39; Hansen en Mowen, 2003:36; Langfield-Smith *et al.*, 2006:52).

- Direkte arbeidskoste

Direkte arbeidskoste sluit in die koste van arbeid wat direk gemoeid is met die vervaardiging van die eindproduk, en direk toedeelbaar is na die produk of taak, waarby onvermydelike (normale) onproduktiewe arbeidstyd ingesluit is. Omdat direkte arbeid bydra tot die omsetting van materiaal in 'n produk, word dit ook saam met vervaardigingsbokoste beskou as omsettingskoste (Drury, 2004:31; Garrison *et al.*, 2008:39; Hansen en Mowen, 2003:37; Horngren *et al.*, 2006:27, 37, 42-43; Langfield-Smith *et al.*, 2006:51).

2.1.2. Indirekte Koste

Indirekte vervaardigingskoste is daardie koste wat ontstaan as gevolg van produksie-aktiwiteite, wat nie direk toegedeel kan word na 'n spesifieke koste-item nie, en dit word dan "vervaardigingsbokoste" genoem (Drury, 2004:30, Garrison *et al.*, 2008:41, 56; Hansen en Mowen, 2003:33-34, 37; Horngren *et al.*, 2006:27, 37, 42-43; Langfield-Smith *et al.*, 2006:51).

Vervaardigingsbokoste sluit onder andere die volgende in:

- Indirekte materiaal

Indirekte materiaal sluit alle materiaal koste in wat nie geklassifiseer kan word as direkte materiaal nie: daardie materiaalitems wat deel vorm van die eindproduk, waarsonder die eindproduk nie voltooi kan word nie, maar wat nie direk toegedeel kan word na 'n spesifieke produk of taak nie. Die koste van indirekte materiaal is te laag in verhouding tot die koste van rekordhouding vir die gebruik daarvan om dit toe te deel as direkte materiaal. 'n Voorbeeld van indirekte materiaal, is die klein hoeveelheid ghries wat gebruik word om 'n rollaer te pak (Drury, 2004:31; Horngren *et al.*, 2006:37; Langfield-Smith *et al.*, 2006:51).

- Indirekte arbeid

Indirekte arbeid sluit daardie arbeidskoste in wat nie direk toedeelbaar is na 'n spesifieke taak of produk nie, maar uitgevoer word ten opsigte van alle produkte of take en wat nie as direkte arbeidskoste beskou kan word nie. 'n Voorbeeld van indirekte arbeid is die lone van die werknemer wat materiaal en/of produkte met 'n vorkhyser van een punt na 'n ander verskuif. Dit behels ook die volgende:

- waardevermindering op aanleg en toerusting;
- onderhoud en versekering op aanleg en toerusting;
- eiendomsbelasting op aanleg en toerusting;
- oortydpremies en skofpremies vir produksiepersoneel;
- koste van produksiehulpmiddele;
- enige ander koste met betrekking tot produksie en onderhoud van die produksieaanleg.

(Drury, 2004:31; Horngren *et al.*, 2006:37; Langfield-Smith *et al.*, 2006:51).

2.2. Nie-vervaardigingskoste

Nie-vervaardigingskoste word verdeel in die volgende drie kategorieë:

- **Bemarkingskoste**

Bemarkingskoste sluit alle koste in wat nodig is om klaarprodukte by die verbruiker te kry. Voorbeelde van bemarkingskoste is soos volg:

- Advertensiekoste
- Distribusiekoste, wat insluit koste vir die stoor, hantering en aflewering van voltooide produkte
- Verkoopskoste, wat kommissie en salarisse van verkoops personeel insluit.

- **Administratiewe koste**

Administratiewe koste sluit alle koste in wat met die bestuur van 'n onderneming as 'n geheel te doen het en nie deel vorm van bemarkingskoste nie, bv. salarisse van topbestuur en die koste van die Rekeningkundige, Regs- en Openbare Betrekkings departemente.

- **Navorsings- en ontwikkelingskoste**

Navorsings- en ontwikkelingskoste sluit alle koste in wat aangegaan is om nuwe produkte te ontwikkel. Hierdie koste word toenemend belangrik, soos wat internasionale mededinging toeneem en ondernemings wat van gevorderde tegnologie gebruik maak, toeneem. Die koste verbonde aan die bedryf van laboratoriums, die bou van prototipes van nuwe produkte en die toetsing van nuwe produkte, ressorteer hieronder.

Nie-vervaardigingskoste sluit dus alle koste van die onderneming as geheel in, wat nie direk na die produksie van 'n produk toegedeel kan word nie.

(Garrison *et al.*, 2008:41; Hansen en Mowen, 2003:38; Horngren *et al.*, 2006:38; Langfield-Smith *et al.*, 2006:48-49).

2.3. Gedrag van Koste

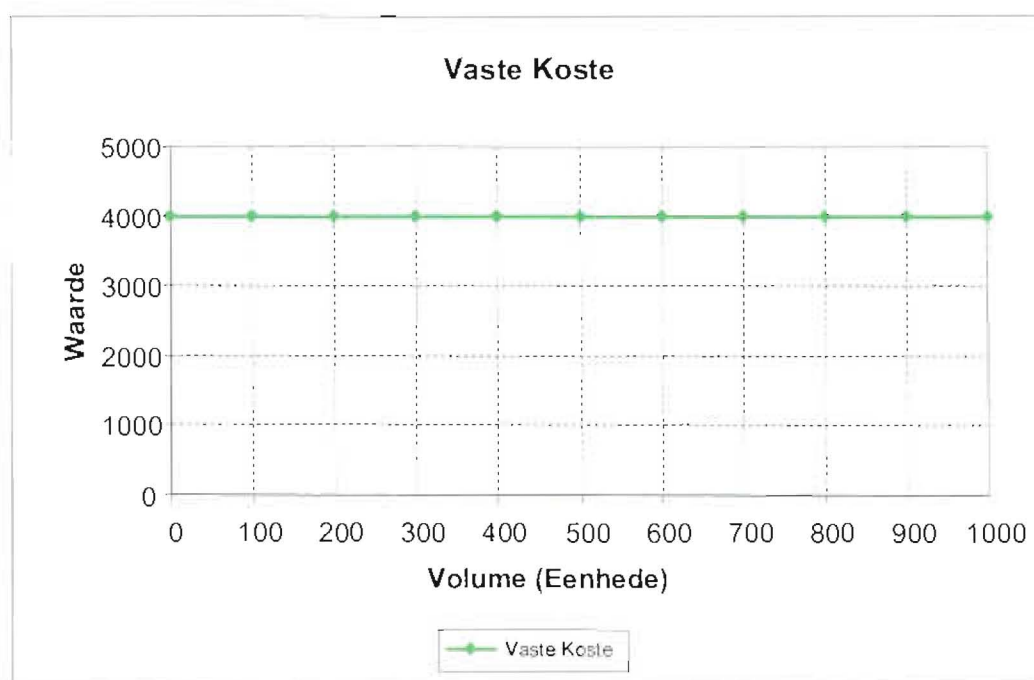
Koste word geklassifiseer volgens sy reaksie op veranderinge in die aktiwiteitsvlak en word verdeel in vaste, veranderlike en gemengde koste (Garrison *et al.*, 2008:51, 188; Hansen en Mowen, 2003:62; Langfield-Smith *et al.*, 2006:76).

2.3.1. Vaste Koste

Vaste koste is koste wat in totaal konstant bly binne 'n gegewe periode, ongeag veranderinge in aktiwiteitsvlak binne 'n gegewe produksievermoë. Vaste koste per eenheid word bereken deur die totale vaste koste binne die relevante bedryfsvlak te deel deur die aktiwiteitsvlak (aantal eenhede). Dit stel die onderneming in staat om die koste van ongebruikte kapasiteit te bereken (Drury, 2004:34; Horngren *et al.*, 2006:30-31; Garrison *et al.*, 2008:53-55, 193-198; Hansen en Mowen, 2003: 62-64; Langfield-Smith *et al.*, 2006:84-86).

Vaste koste word grafies soos volg voorgestel.

Grafiek 4.1: Vaste Koste



(Drury, 2004:35; Garrison *et al.*, 2008:52, 193; Hansen en Mowen, 2003:63; Horngren *et al.*, 2006:30; Langfield-Smith *et al.*, 2006:85).

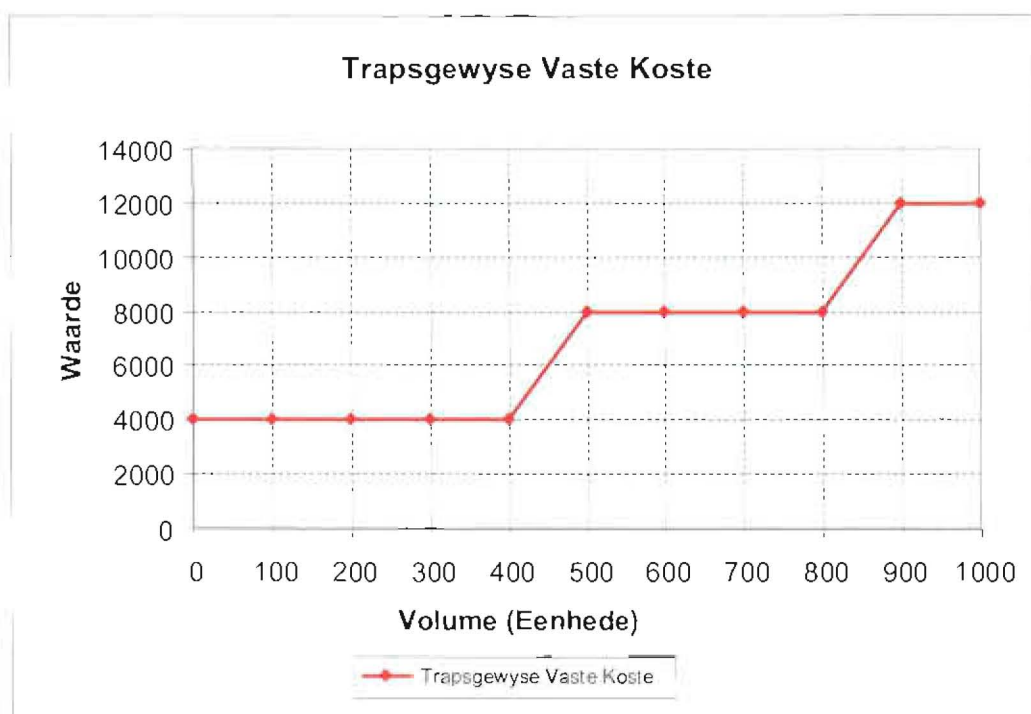
Indien 'n onderneming R4 000 per maand moet betaal om 'n perseel te huur, is die vaste koste R4 000 per maand en sal dit so bly selfs al is daar geen produksieaktiwiteite nie.

2.3.2. Trapsgewyse Vaste Koste

Trapsgewyse vaste koste bly vas binne die normale bedryfsvlak van die onderneming. Sodra die onderneming die normale bedryfsvlak oorskry, sal addisionele vaste koste aangegaan moet word om die kapasiteit te verhoog. Vaste koste vir die verhoogde bedryfsvlak, is dus hoër as vir die normale bedryfsvlak.

Trapsgewyse vaste koste word grafies soos volg voorgestel.

Grafiek 4.2: Trapsgewyse Vaste Koste



(Drury, 2004:36; Garrison *et al.*, 2008:198; Hansen en Mowen, 2003:71; Langfield-Smith *et al.*, 2006:86).

2.3.3. Onvermybare en Diskresionêre Vaste Koste

Vaste koste kan verder verdeel word in onvermybare vaste koste en diskresionêre vaste koste.

Onvermybare vaste koste (“committed fixed cost”) is langtermyn vaste koste waarop geen invloed op die kort termyn uitgeoefen kan word nie, byvoorbeeld die belegging in aanleg en toerusting en die basiese organisasiestruktuur van die onderneming. Onvermybare vaste koste kan nie eers oor die korttermyn verminder word na nul, sonder om winsgewendheid of langtermyn doelwitte van die onderneming ernstig nadelig te beïnvloed nie. Koste soos eiendomsbelasting, waardevermindering op geboue en toerusting, huur van geboue of toerusting en salarisse van die bestuur, val hieronder. Diskresionêre vaste koste is koste wat aangegaan word indien bestuur sou besluit om in sekere vaste koste-areas te belê, byvoorbeeld bestuursopleidings-programme, advertensieveldtogte, navorsing en ontwikkeling, ensovoorts.

Aangesien vaste koste konstant bly in totaal, verminder dit per eenheid namate die aktiwiteitsvlak verhoog en meer produkte geproduseer word (Drury, 2004:30-38; Garrison *et al.*, 2008:195; Hansen en Mowen, 2003:68; Langfield-Smith *et al.*, 2006:89-90).

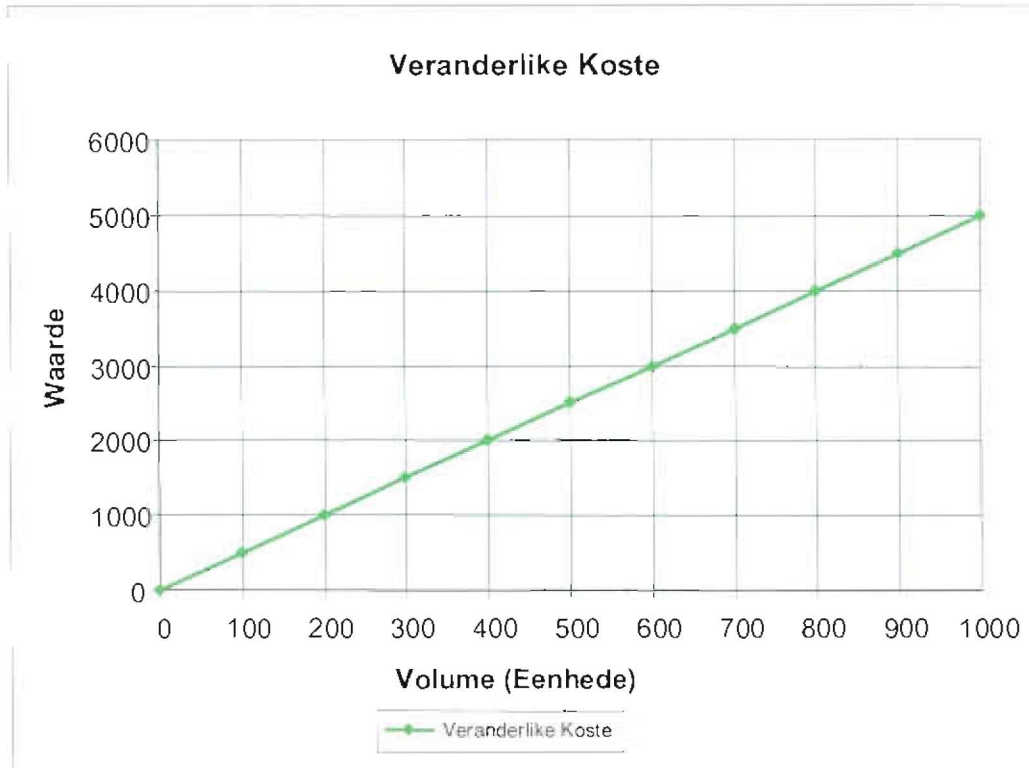
2.3.4. Veranderlike Koste

Veranderlike koste verander in direkte verhouding tot die verandering in die aktiwiteitsvlak. Veranderlike koste per eenheid bly konstant. Veranderlike koste word bereken deur die veranderlike koste per eenheid te vermenigvuldig met die bedryfsvlak (aantal eenhede).

Voorbeelde van veranderlike koste, is direkte materiaal, direkte arbeid in geval van stukwerk of waar vergoeding aan produksie gekoppel is, en sommige bokoste-items, byvoorbeeld verkoopskommissie (Drury, 2004:34-37; Horngren *et al.*, 2006:30; Garrison *et al.*, 2008:52 en 188-193; Hansen en Mowen, 2003:64-66; Langfield-Smith *et al.*, 2006:83-84).

Veranderlike koste kan grafies soos volg voorgestel word:

Grafiek 4.3: Veranderlike Koste



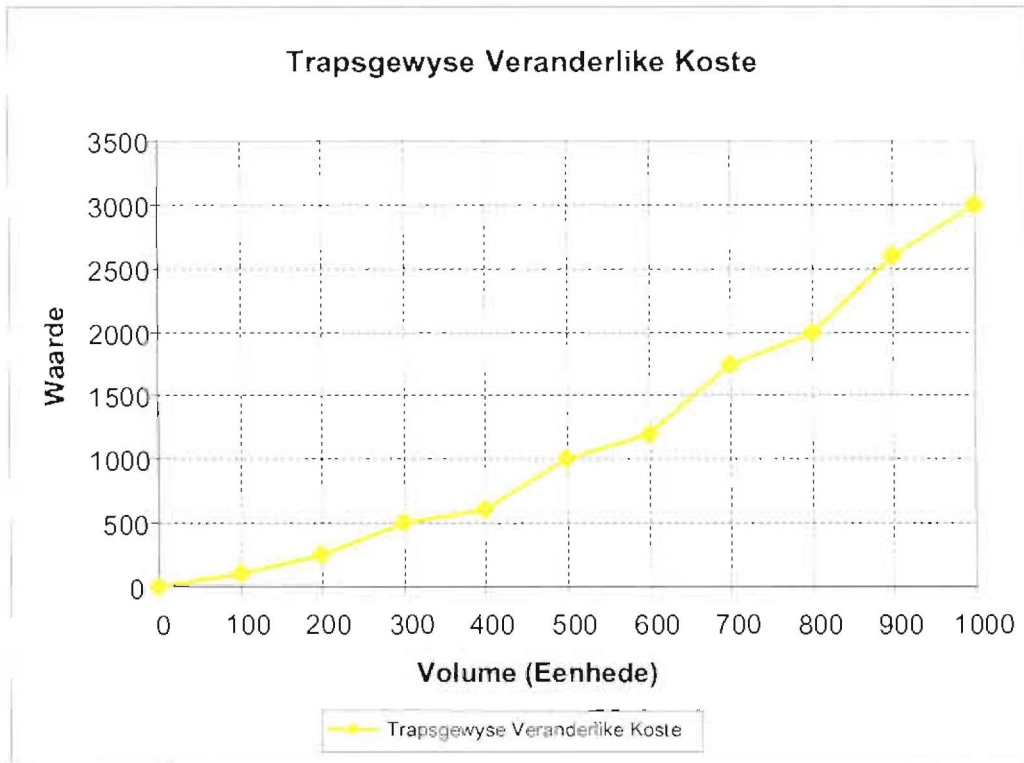
(Drury, 2004:35; Garrison *et al.*, 2008:190; Hansen en Mowen, 2003:65; Horngren *et al.*, 2006:30; Langfield-Smith *et al.*, 2006:84).

2.3.5. Trapsgewyse Veranderlike Koste

Trapsgewyse veranderlike koste kom voor wanneer die veranderlike koste nie 'n liniêre verhouding tussen die koste per eenheid en die aktiwiteitsvlak toon nie, maar wel 'n klein verandering in die gebruik van hulpbronne aantoon. Die veranderlike koste per eenheid, toon dus klein veranderinge as gevolg van klein veranderinge in die aanwending van bronne.

Trapsgewyse veranderlike koste kan grafies soos volg voorgestel word:

Grafiek 4.4: Trapsgewyse Veranderlike Koste



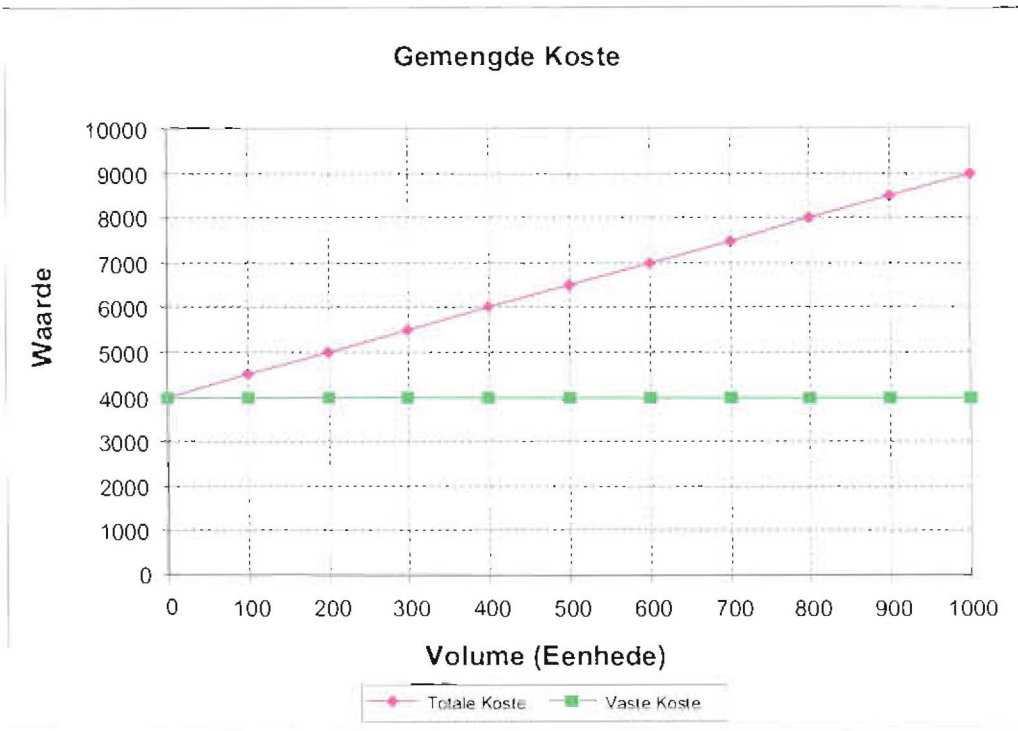
(Garrison *et al.*, 2008:192; Hansen en Mowen, 2003:70).

2.3.6. Gemengde Koste

Gemengde koste het vaste en veranderlike kostekomponente (Horngren *et al.*, 2006:264; Hansen en Mowen, 2003:66). Hierdie koste toon op sekere aktiwiteitsvlakke die eienskappe van vaste koste, en op ander aktiwiteitsvlakke, die eienskappe van veranderlike koste. Die vaste koste gedeelte van gemengde koste, verteenwoordig die basiese minimum koste om 'n produksieaanleg beskikbaar te hê vir gebruik. Die veranderlike koste gedeelte verteenwoordig die koste aangegaan vir werklike produksie en wissel in verhouding met die hoeveelheid produkte wat vervaardig word (Drury, 2004:37; Horngren *et al.*, 2006:334; Garrison *et al.*, 2008:199; Hansen en Mowen, 2003:66-67; Langfield-Smith *et al.*, 2006:86).

Gemengde koste kan grafies soos volg voorgestel word:

Grafiek 4.5: Gemengde Koste



(Garrison *et al.*, 2008:199; Hansen en Mowen, 2003:67; Langfield-Smith *et al.*, 2006:87).

Let op dat vaste koste bestaan of daar eenhede vervaardig word of nie. Veranderlike koste bestaan slegs as daar eenhede geproduseer word. Namate die eenhede toeneem, sal die veranderlike koste en dus ook die totale koste toeneem.

3. Uitgawes

Om 'n onderneming suksesvol te bestuur, moet bestuurders weet wat dit kos om 'n produk te vervaardig of 'n diens te lewer. Die belangrikheid van die onderskeid tussen koste en uitgawes mag nie onderbeklemtoon word nie. 'n Uitgawe ontstaan wanneer 'n koste gebruik of geabsorbeer is tydens die generering of voortbrenging van inkomste. 'n Uitgawe kan gesien word as koste wat toegeval het tydens die huidige rekeningkundige periode en volgens die finansiële rekeningkundige paringsbeginsel in berekening gebring moet word, teenoor die inkomste wat verdien is of voortvloei uit die gebruik van die koste-item. Kostes wat nie in die huidige periode toeval of geabsorbeer word nie, sal gevolglik as voorraad hanteer word en dienooreenkomstig in die finansiële rekords getoon word (Hansen en Mowen, 2003:32).

4. Die kostestruktuur van 'n onderneming

Die kostestruktuur van 'n onderneming verwys na die relatiewe samestelling van vaste, veranderlike en gemengde koste in die onderneming. Al die kostegedragpatrone word in die meeste ondernemings aangetref. Ondernemings het 'n mate van speelruimte tussen vaste en veranderlike koste. Die bestuur van 'n onderneming kan besluit om die produksieproses te outomatiseer in stede van direkte arbeid te gebruik. Soos wat vervaardigingsondernemings na groter outomatisering beweeg, verskuif hulle kostestrukture na proporsioneel groter vaste koste (Garrison *et al.*, 2008:188; Horngren *et al.*, 2006:42; Langfield-Smith, 2006:882).

4.1 Risiko en Kostestruktuur

Die kostestruktuur van die onderneming bring ook 'n mate van risiko mee. Aangesien die toekoms nie bekend is nie, is dit moeilik om te besluit of die onderneming eerder van meer direkte arbeid gebruik moet maak, wat oor die korttermyn goedkoper is, of te moet outomatiseer, wat oor die korttermyn baie duur is, maar is oor die langtermyn kostebesparend. Soos wat die onderneming na 'n hoër mate van outomatisering beweeg, verskuif hulle kostestrukture na proporsioneel hoër vaste koste. Hierdie kapitaalintensiewe produksie veroorsaak, dat die onderneming as gevolg van die hoër vaste koste, baie meer sensitief is vir veranderinge in omset. Die sensitiwiteit van die onderneming kan gemeet word deur die bedryfshefboom van die onderneming te bereken. 'n Onderneming met hoër vaste koste het 'n hoër bedryfshefboom en 'n groter sensitiwiteit vir veranderinge in omset. Slegs 'n klein toename (afname) in omset kan 'n aansienlike toename (afname) in wins tot gevolg hê.

Die bedryfshefboomfaktor word volgens die volgende formule bereken:

$$\text{(Verkope – Veranderlike koste)} \div \text{Netto bedryfsinkomste}$$

(Garrison *et al.*, 2008:249; Hansen en Mowen, 2006:134; Horngren *et al.*, 2006:72; Langfield-Smith *et al.*, 2006:883).

Hierdie faktor is 'n maatstaf, by 'n gegewe omset, van hoe 'n bepaalde persentasie verandering in omset winste sal affekteer. Die bedryfshefboomfaktor is hoër naby die gelykbreekpunt en neem af soos wat die omset en winste styg. Selfs 'n klein verandering in omset kan 'n baie groot verandering in winste meebring. Die bedryfshefboomfaktor word gebruik om skattings te maak ten opsigte van die invloed wat bepaalde veranderinge in verkope sal hê op die winste van die onderneming, sonder die noodsaaklikheid om gedetailleerde inkomstestate op te stel. 'n Onderneming se gelykbreekpunt en veiligheidsgrens word ook deur die

bedryfshefboomfaktor beïnvloed. Omdat 'n onderneming met 'n hoë bedryfshefboomfaktor ook hoë vaste koste het, sal die gelykbreekpunt hoër wees en die veiligheidsgrens laer (Garrison *et al.*, 2008:249-250; Hansen en Mowen, 2003:785-787; Hansen en Mowen, 2006:134-135; Horngren *et al.*, 2006:72-73; Langfield-Smith *et al.*, 2006:882-885).

4.2 Kostestruktuur en die Stabiliteit van Wins

Die keuse tussen watter tipe kostestruktuur vir die onderneming gepas is, is nie altyd so eenvoudig nie. Die bepaalde omstandighede van die onderneming beïnvloed hierdie keuse en bepaal die mate van beweging daartussen. Waar hoër vaste koste voorkom as gevolg van kapitaalintensiewe produksie, sal 'n toename in omset 'n groter toename in wins tot gevolg hê as by 'n onderneming met hoër veranderlike koste en laer vaste koste. 'n Afname in omset, sal die onderneming met hoër vaste koste meer intensief knou as die onderneming met hoër veranderlike koste (Garrison *et al.*, 2008:247-248; Hansen en Mowen, 2003:773-787; Langfield-Smith *et al.*, 2006:884-885).

4.2.1. Verandering van Kostestruktuur in 'n Vervaardigingsomgewing

Namate vervaardigingsondernemings outomatiseer, verhoog die vaste koste, terwyl die veranderlike koste afneem. Groot dele van die produksieproses is gerekenariseer. Ondernemings bestee groot bedrae geld op rekenaar-geïntegreerde vervaardigingstelsels ("computer integrated manufacturing systems": CIM) en aanpasbare vervaardigingstelsels ("flexible manufacturing systems": FMS). 'n Groot deel van die werksmag in die produksieafdelings, bestaan uit rekenaarprogrammeerders en hoogs bekwame operateurs van gesofistikeerde produksietoerusting. Die waardevermindering en opgradering van die rekenaar-geïntegreerde vervaardigingstelsels, verteenwoordig 'n baie groot deel van vaste koste; so ook die salarisse van rekenaarprogrammeerders en genoemde operateurs. Selfs in 'n ekonomiese afswaai fase kan ondernemings nie bekostig om hierdie hoogs bekwame personeel te verloor nie (Garrison *et al.*, 2008:196; Horngren *et al.*, 2006:143-144; Langfield-Smith *et al.*, 2006:90).

4.2.2. Outomatisering: Risiko en Belonings uit 'n Koste-volume-wins perspektief

Outomatisasie kan groot voordele inhou, maar daar is ook groter risiko's aan verbonde wanneer 'n onderneming se vaste koste toeneem. Tabel 4.1 (p. 74), vergelyk twee ondernemings vanuit 'n koste-volume-wins oogpunt.

Die koste van outomatisering is hoog en die voordele moeilik kwantifiseerbaar. Die koste van die toerusting verteenwoordig dikwels minder as die helfte van die totale koste van outomatisasie. Ander koste sluit in installering, sagteware-ontwikkeling en implementering van die stelsel. Dit is belangrik om die koste van outomatisering realisties te begroot, voordat outomatisering aangepak word (Horngren *et al.*, 2006:71-72; Langfield-Smith *et al.*, 2006:884).

Tabel 4.1: Vergelyking van 'n kapitaalintensiewe en 'n arbeidsintensiewe onderneming in dieselfde bedryf met identiese produkte

| Item | Kapitaal-intensief, hoogs geoutomatiseer | Arbeids-intensief | Kommentaar |
|---|--|-------------------|---|
| Bydraegrens vir 'n gegewe produk is relatief | Hoog | Laag | Veranderlike koste in 'n geoutomatiseerde onderneming neig om laer te wees as by 'n arbeidsintensiewe onderneming. Daarom is die bydraegrens vir 'n gegewe produk hoër. |
| Bedryfshefboom is | Hoog | Laag | Bedryfshefboom meet die aanwending van vaste koste in die onderneming en sal hoër wees vir 'n onderneming wat meer vaste koste het. |
| In periodes van toenemende verkope sal die netto inkomste toeneem | Vinnig | Stadig | Bedryfshefboom en bydraegrens is beide hoër by geoutomatiseerde ondernemings, daarom sal die netto inkomste vinnig toeneem sodra gelykbreekpunt bereik is. |
| In periodes waartydens verkope afneem, sal netto inkomsteafneem | Vinnig | Stadig | Net soos netto inkomste vinnig toeneem sodra gelykbreek bereik is, net so sal dit vinnig afneem namate verkope afneem. |
| Die onbestendigheid van netto inkomste ten opsigte van verandering in verkope, is | Groter | Kleiner | Netto inkomste van 'n geoutomatiseerde onderneming neig om meer sensitief te wees vir verandering in verkope as by 'n arbeidsintensiewe onderneming. |
| Gelykbreekpunt is | Hoër | Laer | As gevolg van hoër vaste koste |
| Veiligheidsgrens by 'n gegewe vlak van verkope, is | Laer | Hoër | Omdat die gelykbreekpunt hoër is by geoutomatiseerde ondernemings. |
| Die beweeglikheid beskikbaar vir bestuur in moeilike ekonomiese toestande, is | Laer | Hoër | Hoër vaste koste veroorsaak minder alternatiewe in veranderende ekonomiese toestande. |

(Hansen en Mowen, 2006:135-137 (opgesom); Langfield-Smith *et al.*, 2006:885 (opgesom)).

4.2.3. Voordele van Outomatisering

Die voordele van outomatisering kan in die volgende twee groepe verdeel word.

Tasbare voordele, wat makliker geïdentifiseer en gemeet kan word, en ontasbare voordele.

Tabel 2 hieronder is 'n opsomming van die voordele van outomatisering.

Tabel 4.2: Voordele van outomatisering

| Tasbaar | Ontasbaar |
|---|---|
| Vermindering in arbeidskoste | Vinniger produksie |
| Vermindering in defekte produkte | Groter verskeidenheid produkte |
| Minder inspeksiekoste | Groter aanpasbaarheid en betroubaarheid |
| Minder verliese, vermorsing en herbewerking | Beter kwaliteit produkte |
| Minder herstelwerk onder waarborg | Verhoogde omset, wins (as gevolg van beter kwaliteit) |
| Minder voorraadhouding | Inkomsteverhoging |
| Kostebesparing | Tydbesparing |

(Eie verwerking: Barfield *et al.*, 2003:739-740; Seal *et al.*, 2006:417-419).

In sommige gevalle is outomatisering noodsaaklik, ter wille van oorlewing. Wanneer mededingers outomatiseer en dit tot verlies aan die mededingende voorsprong en markaandeel lei as gevolg van die gebruik van tegnologieë verouderde produkte en prosesse. Tasbare voordele verteenwoordig kostebesparing wat makliker gemeet kan word as die inkomsteverhoging wat deur die ontasbare voordele verteenwoordig word. 'n Onderneming se kostestruktuur speel 'n belangrike rol in die bepaling van koste-volume-wins verhoudings. 'n Onderneming met 'n hoë verhouding vaste koste, het 'n relatief hoë bedryfshefboom. Gevolglik kan die onderneming 'n hoë persentasie toename in netto inkomste genereer deur 'n relatief klein toename in omset. Aan die ander kant het 'n onderneming met 'n hoë bedryfshefboom 'n relatief hoë gelykbreekpunt. Dit bring verhoogde risiko mee.

Die optimale kostestruktuur vir 'n onderneming is 'n kompromie tussen die twee faktore. Bestuur moet die voordele van 'n hoë bedryfshefboomfaktor afspeel teen die risiko van hoë vaste koste en die gepaardgaande hoë gelykbreekpunt (Garrison *et al.*, 2008:249-250; Langfield-Smith *et al.*, 2006:882-885).

5. Besluitnemingstegnieke

Risiko ontstaan in enige situasie waar daar verskeie uitkomst (resultate) moontlik is. Hierdie situasie bestaan deurlopend in besigheid, waar daar telkens wanneer daar keuses gemaak moet word tussen alternatiewe. Verskeie besluitnemingstegnieke word in bestuursrekeningkunde gebruik om die keuse tussen alternatiewe te vergemaklik. Sommige van hierdie tegnieke word vervolgens bespreek.

5.1. Koste-volume-wins ontleding (“Cost- volume- profit analysis”: CVP) en sensitiwiteitsontleding

Soos wat die aktiwiteite van 'n onderneming verander, verander sy omset, koste en wins. Dit is nodig dat bestuur bewus sal wees van die effek wat sodanige verandering in aktiwiteite sal hê op die koste, inkomste en winste van die onderneming. Die tegniek wat gebruik word om hierdie effek te meet, staan bekend as koste-volume-wins ontleding.

Koste-volume-wins ontleding kan uitgebrei word om die effek van veranderinge in verkoopprijs, diensgeld, koste, belastingkoers en die produkmengsel ook in te sluit. Koste-volume-wins ontleding (KVV ontleding) verskaf dus aan bestuur 'n volledige oorsig van die effek wat 'n verskeidenheid finansiële veranderinge op die inkomste, koste en winste van die onderneming uitoefen. KVV ontleding is een van die beste tegnieke wat bestuur tot hulle beskikking het en is 'n belangrike hulpmiddel by baie bestuursbesluite. Dit maak dit moontlik om die verwantskap tussen koste, volume en wins van die onderneming te verstaan deur te fokus op die interaksie tussen die volgende vyf elemente:

- prys van produkte;
- volume of aktiwiteitsvlak;
- veranderlike koste per eenheid;
- totale vaste koste;
- verkooppemngsel.

(Garrison *et al.*, 2008:233).

Die doel van die KVV ontleding, is dus om die mees winsgewende kombinasie van veranderlike koste, vaste koste, verkoopprijs en verkoopsvolume vas te stel. Die KVV ontleding stel bestuur in staat om sensitiviteitsontleding te doen deur die effek van verskillende volumes, kostevlakke, vermindering in vaste koste en prysverhoging op die winste van die onderneming te evalueer. Dit is dus 'n metode om die geskatte wins te bepaal op verskillende volumes (Blocher *et al.*, 2002:298; Garrison *et al.*, 2008:233-242; Hansen en Mowen, 2003:768-792; Horngren *et al.*, 2006:60-79; Langfield-Smith *et al.*, 2006: 854-878; Weetman, 2006:536-543).

5.1.1. Gelykbreekpunt-ontleding (“Break-even analysis”)

Vervolgens word gelykbreek-ontleding verduidelik aan die hand van voorbeeld 4.1 (sien voorbeeld).

Voorbeeld 4.1.

Billie se Biltongstalletjie maak biltong en droë wors wat verkoop teen R100 per kg. Vaste koste per maand is R20 000. Veranderlike koste per kg is R50. Billie wil graag na belasting 'n wins van R58 500 toon. Billie val in die 35% belastingkategorie.

Gelykbreekpunt-ontleding is 'n tegniek wat gebruik word om vas te stel hoeveel eenhede verkoop moet word sodat totale verkope gelyk is aan totale koste. Gelykbreekpunt in eenhede, word bereken deur die totale vaste koste te deel met die bydraegrens per eenheid.

$$\begin{array}{ll}
 \text{BEQ} = \text{FC} / (\text{SP} - \text{VC}) & \text{BEV} = \text{FC} / ((\text{SP} - \text{VC}) / \text{SP}) \\
 = 20000 / (100 - 50) & = 20000 / ((100 - 50) / 100) \\
 = 400 \text{ kg} & = 20000 / 0.5 \\
 & = \text{R}40\,000
 \end{array}$$

Waar BEQ = Gelykbreekeenhede

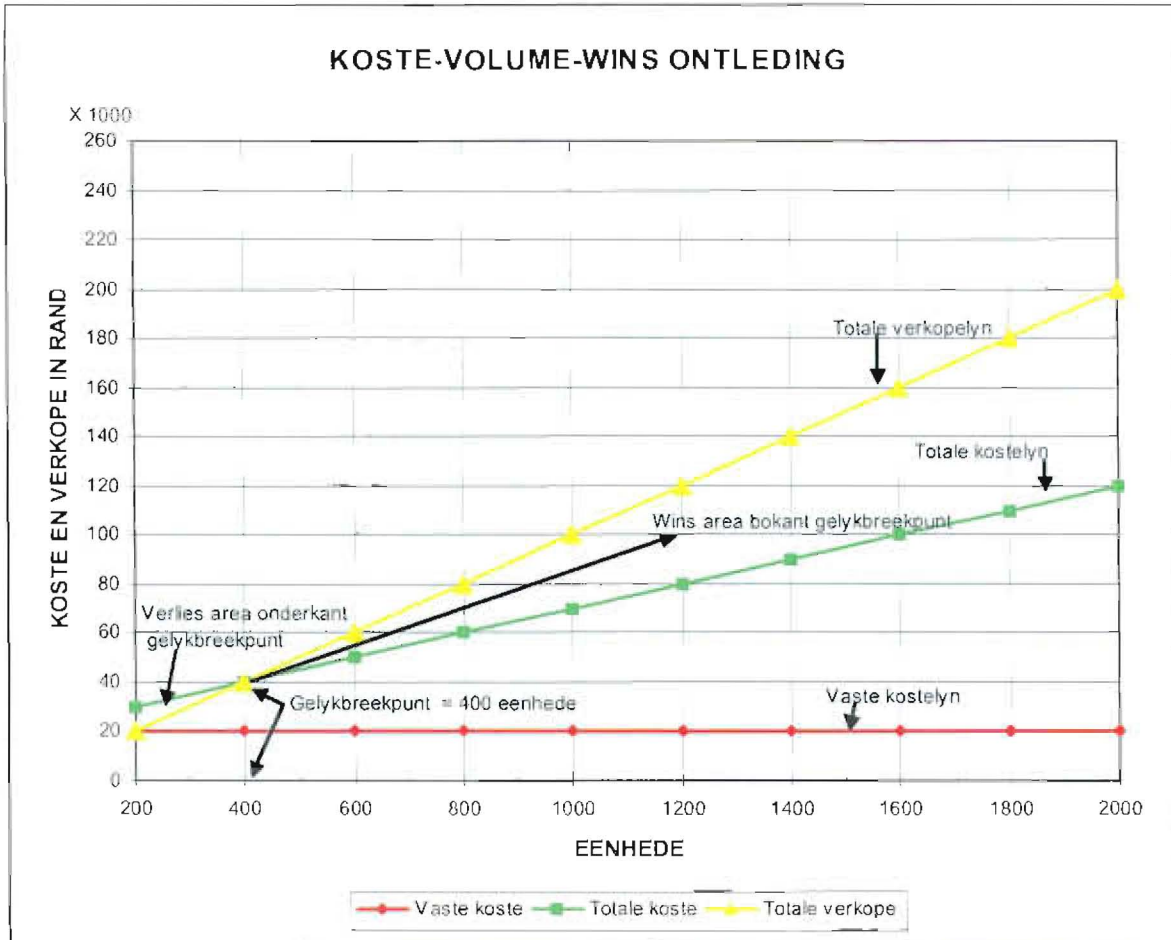
BEV = Gelykbreekwaarde

FC = Vaste koste

SP = Verkoopprijs per eenheid

VC = Veranderlike koste per eenheid

Grafiek 4.6: Grafiese voorstelling van koste-volume-wins verhoudings vir Billie se Biltongstalletjie.



(Hansen en Mowen, 2003:720; Hansen en Mowen, 2006:124; Homgren *et al.*, 2006:64; Langfield-Smith, 2006:860).

5.1.2. Prysvasstelling

Gelykbreek-ontleding kan ook gebruik word om die verkoopprijs van produkte te bepaal. Wins by gelykbreekpunt is gelyk aan nul. Die verkoopprijs moet dus net genoeg wees om te verseker dat al die veranderlike koste, sowel as die vaste koste gedek word.

$$\text{Dus: } (SP - VC)BEQ - FC = 0$$

$$(SP \times BEQ) - (VC \times BEQ) - FC = 0$$

$$(SP \times BEQ) = (VC \times BEQ) + FC$$

$$(SP \times BEQ) / BEQ = ((VC \times BEQ) / BEQ) + (FC / BEQ)$$

$$SP = VC + (FC / BEQ)$$

$$SP = 50 + (20\,000 / 400)$$

$$SP = R100$$

Biltong sal dus verkoop word vir R100 per kilogram.

5.1.3. Voorafbepaalde Teikenwins

Die gelykbreek-vergelyking kan aangepas word om vas te stel hoeveel eenhede verkoop moet word om 'n voorafbepaalde teikenwins te maak. In stede van nul, kan die wins in die formule deur die beoogde wins vervang word om vas te stel hoeveel eenhede verkoop moet word.

$$\text{Wins} = (SP - VC)(Q) - FC$$

$$Q = (\text{Wins} + FC) / (SP - VC)$$

$$= (58\,500 + 20\,000) / (100 - 50)$$

$$= 78\,500 / 50$$

$$= 1\,570 \text{ kg}$$

Daar moet dus 1 570 kilogram verkoop word om 'n wins van R58 500 voor belasting te toon.

Net so kan ons ook vasstel hoeveel eenhede verkoop moet word om 'n bepaalde wins te maak nadat belasting betaal is.

$$Q = ((\text{Wins} / (100 - T)) + FC) / (SP - VC) \text{ (Waar } T = \text{ belastingkoers)}$$

$$= ((58\,500 / (100 - 35\%)) + 20\,000) / (100 - 50)$$

$$= ((58\,500 / 0.65) + 20\,000) / 50$$

$$= (90\,000 + 20\,000) / 50$$

$$= 2\,200 \text{ kg}$$

Daar moet dus 2 200 kilogram biltong verkoop word om 'n wins te toon van R58 500 nadat belasting betaal is.

[Vir 'n volledige bespreking van gelykbreek-ontleding, raadpleeg die volgende bronne:

Blocher *et al.*, 2002:298-314

Garrison *et al.*, 2008:233-255

Hansen en Mowen, 2003:768-792

Horngren *et al.*, 2006:60-79
Langfield-Smith *et al.*, 2006:854-878].

5.2. Simulasie en finansiële modelle

Simulasie is 'n proses waar verskillende moontlike uitkomstes getoets word deur verskillende veronderstelde datastelle in 'n gegewe situasie te plaas. 'n Finansiële model is 'n akkurate, betroubare simulasie van verhoudings tussen relevante koste, voordele, waardes, en risiko wat nuttig is vir die ondersteuning van besluitneming. 'n Finansiële model word gebruik om die invloed van verskillende omstandighede op die onderneming te toets. Simulasie kan maklik met behulp van 'n sigbladprogram soos Microsoft Excel uitgevoer word (Hilton *et al.*, 2008:468-470).

5.3. Waarskynlikheid en Standaardafwykings

Besluitneming vind plaas in onsekere situasies waar keuses gemaak moet word tussen alternatiewe. Omdat sommige faktore buite die beheer van die besluitnemer is, bestaan daar verskillende grade van moontlikheid vir 'n gebeurlikheid om plaas te vind. Hierdie verskillende grade van moontlikheid word die waarskynlikheid genoem. Waarskynlikheidsverspreiding word gebruik om die verwagte waarde van 'n gebeurlikheid te bereken, byvoorbeeld die verwagte wins van 'n projek of verwagte koste van 'n produk. Die standaardafwyking meet die afstand van verskillende datapunte vanaf die mediaan en meet dus die risiko verbonde aan die verwagte waarde wat bereken is (Drury, 2008:272-275; Hilton *et al.*, 2008:566-567; Seal *et al.*, 2006:472-473).

5.4. Beslissingsbome

Beslissingsbome is 'n tegniek wat gebruik word waar daar meer veranderlikes teenwoordig is waarvan die uitkomst onseker is en waar die waarde van sommige veranderlikes afhanklik is van ander veranderlikes. Beslissingsbome toon verskillende reekse van moontlike gebeure en die uitkomst daarvan. Elke alternatief word voorgestel deur 'n "tak", wat lei na volgende "takke" met ander alternatiewe moontlike uitkomstes. Die gesamentlike waarskynlikheid van elke moontlike uitkomst word bereken waarna 'n moontlike waarde vir die projek bereken kan word.

Voorbeeld 4.2.

'n Onderneming oorweeg die produksie en bemarking van 'n nuwe produk. Ontwikkelingskoste word geskat op R180 000, en daar is 'n 75% waarskynlikheid dat die ontwikkeling van die produk suksesvol sal wees. Indien die ontwikkeling suksesvol is, sal die produk vervaardig en bemark word. Daar word beraam dat:

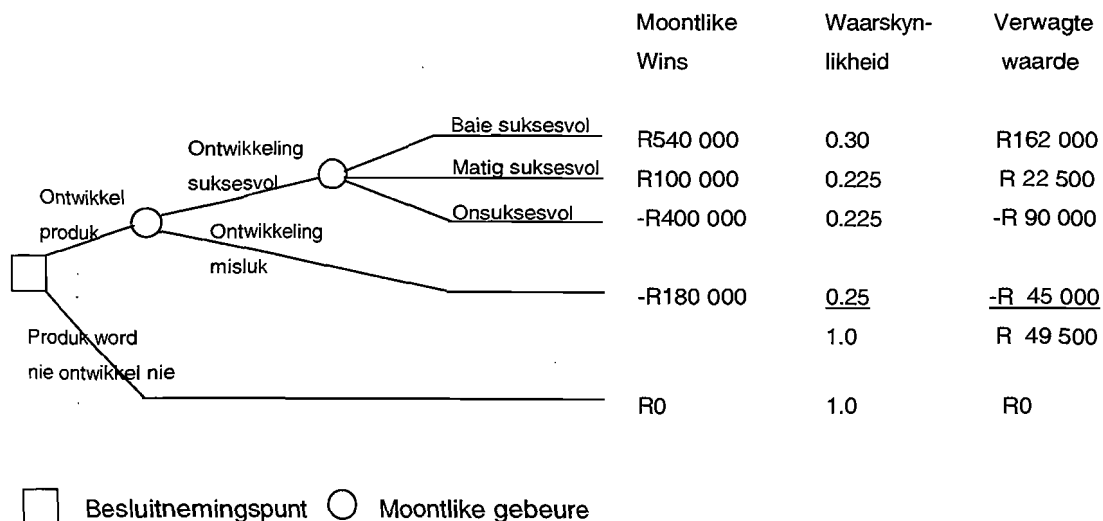
- indien die produk baie suksesvol is, 'n wins van R540 000 gemaak sal word
- indien die produk matig suksesvol is, 'n wins van R100 000 gemaak sal word
- indien die produk misluk, 'n verlies van R400 000 gemaak sal word.

By elk van die bostaande berekenings is die ontwikkelingskoste van R180 000 reeds in berekening gebring. Die geskatte waarskynlik van elk van bostaande gebeure is soos volg:

- baie suksesvol, 40%
- matig suksesvol, 30%
- 'n mislukking, 30%

Die beslissingsboom vir bostaande scenario is soos volg:

Figuur 4.1. Beslissingsboom vir voorbeeld 4.2



(Drury, 2008:278-279; Hilton *et al.*, 2008:524-525; Seal *et al.*, 2006:474-475).

6. Prysvasstelling

Nie alle ondernemings het beheer oor die verkoopprijs van hulle produkte nie. Ondernemings wat unieke en gedifferensieerde produkte vervaardig en markleiers het gewoonlik beheer waar

dit kom by prysvasstelling. In hierdie ondernemings word die pryse van produkte deur die koste van produkte beïnvloed. Koste-inligting is dus uiters belangrik vir prysvasstelling. Die koste-plus-wins metode is geskik vir gebruik deur markleiers. Kleiner ondernemings in 'n industrie waar pryse grootliks deur markleiers bepaal word, of deur markkragte beheer word, word marknavolgers genoem. Marknavolgers kan van tegnieke soos teikenkosteberekening gebruik maak om 'n mate van beheer oor hulle winste uit te oefen (Drury, 2008:247-260; Hilton *et al.*, 2008:533). Teikenkosteberekening word in hoofstuk 6 (p. 123) bespreek.

6.1. Koste-plus-wins

Die mees algemene metode van prysvasstelling is die koste-plus-wins metode. Dit behels die berekening van die produk/diens se totale koste waarby daar dan 'n voorafbepaalde winspersentasie gevoeg word om die verkoopprijs te bepaal. Sorg moet gedra word dat die winspersentasie nie te hoog is nie, aangesien verbruikers dan eerder by mededingers sal aanklop, en ook nie te laag is sodat alle bedryfsuitgawes nie gedek kan word nie (Seal *et al.*, 2006:706).

6.2. Winsmaksimering

Die verkoopprijs van 'n produk kan bepaal word deur 'n wins by die veranderlike koste van 'n produk te voeg deur gebruik te maak van die volgende formule.

$$\text{Winspersentasie} = \left[\epsilon_d / 1 + \epsilon_d \right] - 1$$

Waar ϵ_d = pryselastisiteit van vraag en as volg bereken word.

$$\epsilon_d = \ln(1 + \% \text{ verandering in hoeveelheid verkoop}) / \ln(1 + \% \text{ verandering in prys})$$

Waar $\ln()$ die natuurlike logaritmiëse funksie is wat op die sakrekenaar die $\ln x$ sleutel is.

Winsmaksimering kan slegs gebruik word wanneer die vaste koste van die onderneming irrelevant is vir die bepaling van die prys van 'n produk, byvoorbeeld by spesiale bestellings. (Seal *et al.*, 2006:707; Garrison *et al.*, 2008:756).

7. Samevatting

Die vasstel van die koste vir die vervaardiging van 'n produk of die lewering van 'n diens is een van die belangrikste take van bestuur. Indien koste nie akkuraat bepaal word nie, kan pryse nie korrek bereken word nie en kan dit lei tot verliese vir die onderneming. Ten einde die koste van 'n produk of diens korrek te bepaal, is kennis van die klassifikasie van koste en kostegedrag noodsaaklik. Die gedrag van koste en die kostestruktuur van die onderneming sal ook die keuse van die onderneming se kostestelsel en die kostetegnieke wat gebruik sal word beïnvloed (hoofstuk 5, p. 87 en 91).

Koste-volume-wins ontleding behels die vasstelling van die gunstigste kombinasie van veranderlike koste, vaste koste, verkoopprijs, verkoopsvolume en verkoopsmengsel van die produkte wat verkoop word, vir die onderneming. 'n Koste-volume-wins ontleding stel bestuur in staat om daardie handeling te identifiseer wat die winsgewendheid van die onderneming sal maksimeer (die primêre doelwit). Koste-volume-wins ontleding is nie slegs 'n stel prosedures nie, maar eerder 'n unieke denkwysse waardeur die optimum kombinasie van koste, verkoopprijs en verkoopsvolume vasgestel word. Die onderneming se kostestruktuur het 'n belangrike invloed op die onderneming se koste-volume-wins verhouding. Die kostestruktuur van die onderneming bepaal sy bedryfshefboom, wat die effek wat 'n verandering in verkoopsvolume op die wins van die onderneming uitoefen, bepaal.

In hoofstuk 5 word die verskillende kostestelsels en kostetegnieke wat die onderneming kan gebruik en die invloed wat elk op die berekening van die wins van die onderneming uitoefen, van naderby beskou.

Hoofstuk 5 - Inhoudsopgawe

Kostestelsels en Kostetegnieke

| | |
|---|-----|
| 1. Inleiding | 86 |
| 2. Basiese Kostestelsels | 87 |
| 2.1 Taakkoste | 87 |
| 2.2. Proseskoste | 88 |
| 2.3. Variasies van die basiese kostestelsels | 89 |
| 2.3.1. Bondelkoste..... | 89 |
| 2.3.2. Hibriede Koste (“Hybrid costing”)..... | 89 |
| 2.3.3. Kontrakkoste | 90 |
| 2.4. Verliese en Verspillings (“Spoilage”)..... | 90 |
| 2.4.1. Normale verliese..... | 91 |
| 2.4.2. Abnormale Verliese | 91 |
| 3. Kostetegnieke..... | 91 |
| 3.1. Deursettingskoste (“Throughput costing”, deurvoeringskoste, toevoerkoste, sikluskoste, ook genoem super-veranderlike koste)..... | 91 |
| 3.2. Direkte Koste | 92 |
| 3.3. Absorpsiekoste..... | 93 |
| 3.4. Aktiwiteitsgebaseerde Koste (ABC)..... | 93 |
| 3.4.1. Aktiwiteitsgebaseerde koste maak die volgende aannames | 96 |
| 3.4.2. Vergelyking van Aktiwiteitsgebaseerde koste en tradisionele kostestelsels | 96 |
| 3.4.3. Die hantering van nie-vervaardigingskoste | 97 |
| 3.4.4. Die hantering van vervaardigingskoste | 97 |
| 3.4.5. Ongebruikte kapasiteit..... | 98 |
| 3.5. Vergelyking van die verskillende kostetegnieke..... | 99 |
| 3.5.1. Deursettingskoste..... | 100 |
| 3.5.2. Direkte koste (Veranderlike koste)..... | 101 |
| 3.5.3. Absorpsiekoste..... | 103 |
| 3.5.4. Aktiwiteitsgebaseerde koste | 105 |
| 3.6. Standaardkoste..... | 107 |
| 3.6.1. Bepaling van standaarde..... | 108 |
| 3.6.1.1. Ontleding van historiese data | 109 |
| 3.6.1.2. Taakontleding..... | 110 |

| | |
|---|-----|
| 3.6.2. Voordele van standaardkoste | 110 |
| 3.6.2.1. Beplanning en besluitneming..... | 110 |
| 3.6.2.2. Kostebeheer..... | 111 |
| 3.6.2.3. Prestasie-meting..... | 111 |
| 3.6.2.4. Motivering..... | 112 |
| 3.6.2.5. Prys-bepaling..... | 112 |
| 3.6.3. Nadele van standaardkoste | 112 |
| 4. Ander tegnieke | 114 |
| 4.1. Tegnieke gemeenskaplike koste | 114 |
| 4.2. Terugspoelkoste (“Backflush costing”) | 115 |
| 4.3. Toedeling van Produksiekoste na voltooi-de produkte..... | 115 |
| 4.4. Produkkoste..... | 116 |
| 5. Waardasie van eindvoorraad | 116 |
| 5.1. Geweegde gemiddelde metode..... | 117 |
| 5.2. Eerste-in-eerste-uit metode..... | 117 |
| 5.3. Standaardkoste..... | 118 |
| 6. Samevatting..... | 118 |

Hoofstuk 5

Kostestelsels en Kostetegnieke

1. Inleiding

Dit is belangrik vir enige vervaardiger om te weet wat dit kos om sy produkte te vervaardig. Hierdie kennis stel die bestuurspan in staat om besluite te neem en handeling te inisieer wat sal bydra tot eerstens, die bereiking van die onderneming se sekondêre doelwitte, en tweedens, die bereiking van die onderneming se primêre doelwit, naamlik die maksimering van wins (hoofstuk 3, p. 31). Die optimale kostestelsel verskil vir elke onderneming. Die kostestelsel wat gebruik word, moet pas by die bedrywighede van die onderneming. Die doel van 'n kostestelsel is om te boekstaaf hoe 'n bepaalde koste-objek (byvoorbeeld produkte), die skaars hulpbronne van die onderneming gebruik. Ondernemings gebruik gewoonlik een van die volgende twee basiese kostestelsels:

- 'n Taakkostestelsel, wanneer heterogene produkte vervaardig word.
- 'n Proseskostestelsel, wanneer homogene produkte in groot hoeveelhede vervaardig word.

Soms word daar ook 'n kombinasie van die twee kostestelsels gebruik, wanneer 'n gedeelte van die produkte presies dieselfde is, en wat slegs ten opsigte van enkele aspekte van mekaar verskil (Drury, 2008:37-38; Garrison et al., 2008:92).

Die basiese kostestelsel wat deur 'n onderneming gebruik word, word dus grootliks bepaal deur die tipe produk wat deur die onderneming vervaardig word. Tesame met die basiese kostestelsels, kan ondernemings 'n keuse maak tussen die volgende kostetegnieke ten einde hulle kostestelsels verder te verfyn:

- direkte koste;
- absorpsiekoste;
- aktiwiteitsgebaseerde koste;
- deursettingskoste; en
- tegnies gemeenskaplike koste (waar 'n enkele proses meer as een produk voortbring).

Verder maak bestuur ook soms van sommige van die volgende bestuurstechnieke gebruik om koste te bespaar:

- net-betyds aankope- en produksiestelsels;
- terugspoelkoste (“backflush costing”).

(Drury, 2008:90; Garrison *et al.*, 2008:92-171; Horngren *et al.*, 1999:32, 104-106).

Vervolgens word hierdie kostestelsels en kostetechnieke meer volledig bespreek.

2. Basiese Kostestelsels

2.1 Taakkoste

By die vervaardiging van ‘n verskeidenheid unieke produkte waar verskillende tipes materiaal, verskillende hoeveelhede arbeid en bokoste aangewend word, moet die koste van elke produk afsonderlik bereken word. Dikwels word hierdie produkte vervaardig volgens die bestelling en spesifieke voorskrifte van die kliënt en ‘n baie akkurate berekening van die koste van die produk word vereis.

Koste word toegeskryf aan ‘n bepaalde eenheid, bondel of aantal van ‘n produk. ‘n Taak word beskou as daardie handeling wat uitgevoer word deur die skaars hulpbronne aan te wend om ‘n produk te vervaardig en te verkoop. Een van die belangrikste eienskappe van ‘n taakkostestelsel, is die feit dat die koste van elke taak verskil. Die werklike koste van die taak kan bereken word eers nadat die taak voltooi is. Kosteberekening en -beraming van die insette om ‘n taak te voltooi, is krities wanneer daar ‘n prys aan die kliënt gekwoteer moet word. ‘n Foutiewe kwotasie kan daartoe lei dat die onderneming ‘n verlies ly ten opsigte van die spesifieke taak. ‘n Voorbeeld van taakkoste is die oprigting van heinings, waar elke taak uniek is ten opsigte van afmetings, materiaal gebruik, arbeid aangewend, ensovoorts (Garrison en Noreen, 2008:93; Horngren *et al.*, 1999:105).

[Vir ‘n meer volledige bespreking van Taakkostestelsels, kan die volgende bronne geraadpleeg word.

1. Drury, 2008:79-94
2. Garrison en Noreen, 2008:92-123
3. Horngren *et al.*, 1999:104-166].

2.2. Proseskoste

By die vervaardiging van 'n groot aantal homogene of identiese produkte gedurende 'n periode, word daar van 'n proseskostestelsel gebruik gemaak om die koste van die produkte te bereken (Drury, 2008:37; Garrison *et al.*, 2008:92).

By vervaardigingsondernemings waar proseskostestelsels gebruik word, vind produksie in verskillende opeenvolgende prosesse of departemente plaas. Elke departement voer 'n gedeelte van die produksieproses uit en plaas sy voltooide produksie oor na die volgende departement, waar hierdie onvoltooide produkte die insette van daardie departement is wat dan verder verwerk word. Die voltooide produksie van die laaste departement is dan die voltooide produkte wat dan na voltooide werk voorraad oorgeplaas word.

Koste akkumuleer in elke proses/ departement. Kontrolerekening word vir elke proses opgestel en direkte koste en vervaardigingsbokoste word aan elke proses toegedeel. Soortgelyk aan 'n taakkostestelsel, word materiaal en arbeid (direkte koste) vir elke proses geboekstaaf, behalwe dat dit in totaal na die proses toegedeel word. Dikwels word koste wat by 'n taakkostestelsel as indirekte koste beskou word, by 'n proseskostestelsel as direk beskou omdat dit slegs op een departement van toepassing is.

Soos wat produksie van een departement na die volgende oorgeplaas word, word die koste daarmee saam oorgeplaas en akkumuleer dit. Aan die einde van die laaste proses, word die totale koste van die produksie vasgestel. Die koste per produk, word bepaal deur die gemiddelde koste per eenheid te bereken (Drury, 2008:101; Horngren *et al.*, 1999:105-106; Garrison *et al.*, 2008:92, 150-171).

Proseskoste word byvoorbeeld by chemiese nywerhede soos Sasol gebruik, waar steenkool omgeskakel word in petrol en verskeie ander neweprodukte, wat self ook soms 'n produksieproses deurloop voordat die finale produk verkry word.

[Vir 'n meer volledige bespreking van proseskoste kan die volgende bronne geraadpleeg word:

1. Drury, 2008:99-118
2. Garrison en Noreen, 2008:150-171

3. Horngren *et al.*, 1999:652-676].

2.3. Variasies van die basiese kostestelsels

2.3.1. Bondelkoste

Dit is nie altyd moontlik om slegs 'n taakkostestelsel of 'n proseskostestelsel te gebruik nie. Soms moet 'n kombinasie van die twee stelsels gebruik word. Dit kom voor, waar 'n gedeelte van die produk saam met ander produkte dieselfde produksieprosesse deurloop, maar 'n gedeelte van die produksieproses unieke eienskappe vir elke produk toon. Al die produkte deurloop dus nie identies dieselfde prosesse nie. Voorbeelde hiervan, is die vervaardiging van skoene, klerasie, meubels, motorvoertuie en sekere voedselprodukte. Die finale koste van elke produk word dus bepaal deur 'n gemiddelde koste van sekere prosesse, plus die spesifieke koste van sekere take wat uitgevoer moet word (Drury, 2008:113; Hussey en Hussey, 1999:5, 72, 74-75).

By die vervaardiging van byvoorbeeld appelmoes en ingemaakte appelstukke, word grootliks van dieselfde prosesse gebruik gemaak, behalwe dat die appelmoes fyngemaak en waarskynlik gesif moet word, waar die appelstukke heel geblik word.

2.3.2. Hibriede Koste (“Hybrid costing”)

Hibriede kostestelsels is 'n mengsel van taakkostestelsels en proseskostestelsels. 'n Kostestelsel moet aanpas by die produksiestelsel wat in die onderneming gebruik word. Hibriede kostestelsels word ontwikkel om by hibriede produksiestelsels aan te pas. 'n Hibriede produksiestelsel is 'n mengsel van massaproduksie en produksie volgens die voorskrifte van die kliënt. Vervaardigers van 'n relatief wye verskeidenheid soortgelyke standaardprodukte, gebruik gewoonlik 'n hibriede stelsel.

'n Voorbeeld hiervan, is 'n vervaardiger van motorvoertuie, waar dieselfde bakwerk gebruik word en verskillende groottes enjins, verskillende tipes sitplekoortreksels, radio's ens. aangebring word (Horngren *et al.*, 1999:758; Hilton, 1997:150).

2.3.3. Kontrakkoste

Kontrakkoste is 'n variasie van 'n taakkostestelsel. Dit word gebruik waar 'n relatief groot produk vervaardig word wat 'n lang tyd neem om te voltooi, byvoorbeeld skeepsbou of die bou van 'n brug.

'n Kontrakrekening word gehou vir elke kontrak. Al die direkte koste van die kontrak word teen hierdie rekening gedebiteer en bokoste word proporsioneel toegedeel en gedebiteer. Die prys van die kontrak word gekrediteer. Elke kontrakrekening lyk dus soos 'n klein wins- en verliesrekening. Omdat dit so lank neem om 'n kontrak te voltooi, is dit nodig om die wins vas te stel wat aan elke rekenpligtige tydperk toegeskryf word. Gewoonlik word inkomste erken wanneer goedere afgelewer word, maar dit is nie van pas vir langermynkontrakte nie, omdat geen winste getoon sal word totdat die kontrak voltooi is nie. Die wins- en verliesrekening sal dus slegs winste toon van projekte wat gedurende die betrokke rekenpligtige periode voltooi is. Om hierdie probleem te oorkom, is dit verkieslik om krediet te gee vir winste wat verdien is, tewel die kontrak nog nie voltooi is nie. Die wins wat aan 'n bepaalde periode toegeskryf moet word, moet volgens die omsigtigheidsbeginsel bereken word en moet by die state van die rekenpligtige periode ingesluit word. Hierdie wins moet die gedeelte van die werk wat voltooi is, reflekteer, en die ongelykheid van winste oor die verskillende stadia van die kontrak moet in ag geneem word. 'n Gedeelte van die totale kontrakwaarde moet dus as omset in die wins- en verliesrekening aangeteken word, soos wat die kontrak uitgevoer word. Koste wat aangegaan word om daardie stadium van voltooiing te bereik, moet gepaar word met genoemde omset om die resultaat te bepaal, wat weer toegeskryf kan word aan daardie gedeelte van die kontrak wat voltooi is (Drury, 2008:79; Hussey en Hussey, 1999: 79-84).

2.4. Verliese en Verspillings (“Spoilage”)

Verliese en verspillings (bederwing) verwys na onaanvaarbare eenhede wat geskroot word of verkoop word teen 'n geringe prys. Dit kan by voltooide of onvoltooide produkte voorkom. Soms word bedorwe produkte herbewerk om 'n aanvaarbare eindproduk te verkry.

2.4.1. Normale verliese

Sekere verliese tydens die produksieproses kan nie vermy word nie. Hierdie verliese vind plaas by die normale verwerking van die materiaal onder doeltreffende produksieomstandighede. Die koste van normale verliese word beskou as deel van die koste van goeie produkte, wanneer dit onmoontlik is om goeie eenhede te produseer sonder die voorkoms van bederfde eenhede. Voorbeelde hiervan, is die verdamping van vloeistof, afvalhout by die vervaardiging van meubels of 'n model, ensovoorts. Hierdie verliese vind plaas tydens effektiewe produksieomstandighede. Normale verliese word deur die voltooide goeie produkte geabsorbeer (Drury, 2008:101-104; Horngren *et al.*, 1999:689).

2.4.2. Abnormale Verliese

Verliese wat nie normaalweg tydens effektiewe produksie plaasvind nie, word as abnormaal beskou. Abnormale verliese word as vermybaar en beheerbaar beskou. Dit kom voor wanneer bestanddele foutiewelik gemeng word, swak kwaliteit grondstowwe gebruik word, of foute gemaak word by die sny van materiale. Abnormale verliese word hanteer as 'n periodekoste en word aan die einde van die rekenpligtige periode na wins en verlies afgeskryf (Drury, 2008:102-104; Horngren *et al.*, 1999:689).

3. Kostetegnieke

Vervolgens word 'n aantal kostetegnieke bespreek, wat in kombinasie met een van die basiese kostestelsels gebruik word. 'n Vervaardigingsonderneming sal die tegniek gebruik wat die beste by sy individuele behoeftes aansluit.

3.1. Deursettingskoste (“Throughput costing”, deurvoeringskoste, toevoerkoste, siklusse, ook genoem super-veranderlike koste)

By tradisionele kostestelsels, word die mees algemene volume-gebaseerde kostedrywers beskou as direkte arbeidsure en direkte arbeidskoste. Waar produksieprosesse meer outomaties geword het, word daar wegbeweeg van direkte arbeid as toedelingsbasis vir vervaardigingsbokoste, omdat daar baie minder direkte arbeid voorkom en vervaardigingsbokoste 'n groter deel vorm van die totale produksiekoste. Masjienure,

produksietyd of siklustyd (“throughput time”) word as kostedrywers gebruik om vervaardigingsbokoste toe te deel. Siklustyd is die gemiddelde tyd wat benodig word om ru-materiaal om te skakel in voltooide produkte. Siklustyd sluit die tyd gebruik vir die hantering van materiaal, produksie, inspeksie en verpakking in.

Deursettingskoste is ‘n nuwe tegniek en is nog redelik onbekend. By “throughput costing” word slegs direkte materiaal as veranderlike koste beskou. Alle ander koste word beskou as periodekoste. Die voorstanders van hierdie tegniek voer aan, dat waar absorpsiekoste en selfs ook waar ‘n veranderlike kostestelsel gebruik word, die hou van onnodige groot volumes voorraad aangemoedig word. Die voordeel van deursettingskoste is dat waar produksie verkope oorskry, die grootste gedeelte van koste na die huidige periode toegedeel word, omdat slegs direkte materiaalkoste in die eindvoorraad opgesluit kan word. Dit verminder die aansporing om te veel voorraad op te bou, wat moontlik ‘n faktor kan wees by die direkte kostestelsel of by (veral) die absorpsiekostestelsel. Wanneer slegs materiaalkoste by die waarde van voorraad ingesluit word, word hierdie aansporing uitgeskakel. Verminderde voorraadvlakke beteken dat minder fondse in voorraad opgesluit word en daar dus meer fondse beskikbaar is vir gebruik. Dit bring ook verminderde voorraadverliese as gevolg van beskadiging, veroudering en diefstal mee. Daar sal ook ‘n besparing wees op die versekering van voorraad en die koste van voorraadhouding.

Die gebruik van deursettingskoste word tans nog nie in Suid-Afrika toegelaat vir eksterne verslagdoening nie, omdat dit wesenlik kan verskil van die resultate van direkte of absorpsiekoste (Horngren *et al.*, 1999:332; Hussey en Hussey, 1999:197-198).

In voorbeeld 5.1, p. 99, word deursettingskoste aan die hand van ‘n voorbeeld met die ander kostetegniese vergelyk.

3.2. Direkte Koste

Direkte koste is ook bekend as marginale koste en veranderlike koste. Waar ‘n direkte kostestelsel gebruik word, word slegs veranderlike vervaardigingskoste na produkte toegedeel. Vaste koste word hanteer as ‘n periodekoste. Verandering in eindvoorraad oefen geen invloed op die netto wins uit nie omdat geen vaste vervaardigingskoste in eindvoorraad opgesluit is nie (Drury, 2008:28, 141, 144-149; Garrison *et al.*, 2008:169, 276; Horngren *et al.*, 1999:322; Hussey en Hussey, 1999:111).

3.3. Absorpsiekoste

Waar 'n absorpsiekostestelsel gebruik word, word alle vervaardigingskoste, vas sowel as veranderlik, na individuele produkte toegedeel en vorm dit deel van produksiekoste. Vaste vervaardigingskoste word dus hier hanteer as 'n produk-koste. Voorraad "absorbeer" dus alle vervaardigingskoste. Dit kan meebring, dat 'n gedeelte van vaste vervaardigingskoste saam met onverkoopbare produkte afgeskryf word.

Direkte koste en absorpsiekoste verskil slegs ten opsigte van die hantering van vaste vervaardigingskoste. As gevolg van die verskillende hanteringsmetodes van vaste vervaardigingskoste, word die waardasie van voorraad sowel as die netto wins beïnvloed. Die verskil in waarde van eindvoorraad is gelyk aan die verskil in netto inkomste. Omdat eenvormigheid noodsaaklik is vir eksterne verslagdoening, word die absorpsiekostestelsel daarvoor gebruik en state word opgestel volgens die Algemeen Aanvaarde Rekeningkundige Praktyk (AARP – RE 108.10-12). Wanneer bestuur egter die prestasie van individuele afdelings wil evalueer, kan die direkte kostestelsel meer betekenisvolle inligting verskaf, wat besluitneming kan vergemaklik, omdat vaste koste nie verskans word in voorraad nie en die netto wins nie deur veranderinge in voorraadvlakke beïnvloed word nie (Drury, 2008:144-150; Garrison *et al.*, 2008:276, 285; Horngren *et al.*, 1999:322-334; Hussey en Hussey, 1999:61).

3.4. Aktiwiteitsgebaseerde Koste (ABC)

Aktiwiteitsgebaseerde koste is 'n metode wat ontwerp is om bestuur te voorsien van koste-inligting wat nuttig is vir strategiese en ander besluite wat die kapasiteit van die onderneming en dus vaste koste, kan beïnvloed. Aktiwiteitsgebaseerde koste word gesamentlik met die basiese kostestelsel van die onderneming gebruik om produk en ander koste te bepaal vir bepaalde bestuursverslae. Hierdie stelsel word ook gebruik as 'n element van aktiwiteitsgebaseerde bestuur, 'n bestuursbenadering wat fokus op aktiwiteite. Aktiwiteitsgebaseerde koste erken dat koste akkumuleer deur elke aktiwiteit wat binne 'n organisasie plaasvind en dat produkte of kliënte koste moet absorbeer volgens die aktiwiteite wat hulle gebruik. Aktiwiteitsgebaseerde koste, fokus dus op aktiwiteite as fundamentele kostedraers. 'n Aktiwiteit is 'n gebeurtenis, taak of aksie met 'n spesifieke doel, wat koste veroorsaak. Aktiwiteitsgebaseerde koste gebruik die koste van hierdie aktiwiteite as die basis vir die toedeling van koste aan ander kostedraers soos produkte, dienste of kliënte. Aktiwiteite word in koste-poele gegroepeer en 'n toedelingsbasis word vir elke koste-poel

bepaal. Waar aktiwiteitsgebaseerde koste gebruik word in 'n taakkostestelsel, word die volgende stappe gevolg:

1. Identifiseer die koste-objek.

Tipiese koste-objekte is kliënte, bestellings en produkte.

2. Identifiseer die koste-objek en definieer die verskillende aktiwiteite en aktiwiteitspoele.

3. Identifiseer die verskillende aktiwiteite wat die basis van die aktiwiteitsgebaseerde kostestelsel sal vorm. Dit is 'n moeilike en tydrowende proses en kan vergemaklik word, deur die aktiwiteite in die volgende vyf basiese vlakke te rangskik.

- Eenheid-vlak aktiwiteite

Eenheid-vlak aktiwiteite word uitgevoer elke keer as een eenheid van 'n produk vervaardig word. Die koste van eenheid-vlak aktiwiteite moet proporsioneel wees tot die aantal eenhede wat vervaardig is. 'n Voorbeeld hiervan, is die elektrisiteit wat verbruik word deur die produksie-aanleg wat in verhouding met die aantal eenhede geproduseer, sal wissel.

- Bondel-vlak aktiwiteite

Bondel-vlak aktiwiteite vind plaas telkens wanneer 'n bondel eenvormige produkte geprosesseer word, ongeag hoeveel eenhede daar in die bondel is. Die plaas van aankoopsbestellings, instel van toerusting en die tref van reëlins vir aflewering aan kliënte, is voorbeelde hiervan. Koste hieraan verbonde, wissel soos wat die bondel aktiwiteite wissel en is nie gekoppel aan die aantal eenhede geproduseer, verkoop of enige ander volume nie. Die koste verbonde aan die instel van 'n masjien, is dieselfde, of daar nou een produk of 10 000 produkte in die bondel is.

- Produk-vlak aktiwiteite

Produk-vlak aktiwiteite het betrekking op spesifieke produkte en moet uitgevoer word, ongeag hoeveel bondels geprosesseer word of hoeveel produkte vervaardig of verkoop word. Hierdie aktiwiteite sluit in die ontwerp van 'n nuwe produk, die adverteer van 'n produk en die vergoeding van die produkbestuurder en ander personeel.

- Kliënt-vlak aktiwiteite

Kliënt-vlak aktiwiteite het op spesifieke kliënte betrekking en sluit aktiwiteite in soos besoeke deur verkoops personeel, versending van katalogusse, asook algemene en tegniese bystand aan kliënte wat nie op spesifieke produkte betrekking het nie.

- Organisasoriese steunaktiwiteite word uitgevoer, ongeag van watter kliënte bedien word, watter produkte vervaardig word, hoeveel bondels geprosesseer word of hoeveel produkte vervaardig word. Aktiwiteite soos die skoonmaak van kantore, implementering van 'n rekenaarstelsel, reël van finansiering, voorbereiding van jaarverslae vir aandeelhouders, ensovoorts, is ter sprake.

4. Identifiseer direkte koste en die indirekte koste-poel wat met die taak geassosieer word en kies 'n gepaste toedelingsbasis vir elke koste-poel. Sommige koste kan direk na 'n bepaalde koste-poel toegedeel word, maar soms moet koste tussen verskeie koste-poel verdeel word. Hierdie proses word eerste-vlak toedeling genoem.

5. Bereken die aktiwiteitskoerse vir elke toedelingsbasis wat gebruik word om koste toe te deel, deur die totale koste van elke koste-poel te deel deur die aktiwiteitsvlak van daardie koste-poel.

6. Deel koste aan die koste objek toe.

Aktiwiteitskoerse word gebruik om koste na produkte en kliënte toe te deel. Hierdie toedeling word tweede-vlak toedeling genoem.

7. Berei bestuursverslae voor.

Wanneer 'n aktiwiteitsgebaseerde stelsel geïmplementeer word, vervang dit nie die bestaande kostestelsel nie, maar vul dit eerder aan. Omdat aktiwiteitsgebaseerde koste gewoonlik meer akkurate produkkoste verskaf as tradisionele stelsels, word dit gebruik om spesiale verslae op te stel wat gebruik word vir bestuursbesluitneming. Aktiwiteitsgebaseerde koste word egter nie gebruik vir die opstel van eksterne finansiële verslae nie, en wel om die volgende redes:

- Eksterne verslae bevat minder inligting as interne verslae wat vir bestuursbesluitneming gebruik word.

- Aktiwiteitsgebaseerde koste voldoen nie aan die vereistes van die Algemeen Aanvaarde Rekeningkundige Praktyk (AARP) nie. Volgens die AARP moet produkkoste wat gebruik word vir eksterne verslae, alle vervaardigingskoste insluit. In 'n Aktiwiteitsgebaseerde kostestelsel, word sommige vervaardigingskoste uitgesluit, en sommige nie-vervaardigings-koste weer ingesluit. Dit is wel moontlik om die aktiwiteitsgebaseerde kostedata aan die einde van die periode aan te pas om te voldoen aan die vereistes van die AARP, maar dit is omslagtig en neem baie tyd.
- Baie van die inligting wat gebruik word om koste toe te deel by 'n aktiwiteitsgebaseerde kostestelsel, is subjektief en kan maklik gemanipuleer word om resultate te beïnvloed.

(Garrison *et al.*, 2008:318-335; Horngren *et al.*, 1999:156-161; Stout en Bedenis, 2007:9-19).

3.4.1. Aktiwiteitsgebaseerde koste maak die volgende aannames

(a) Die meeste bokoste kan in die volgende twee groepe verdeel word:

- Kort-termyn veranderlike koste, wat verander in verhouding met die produksievolume. Hierdie koste kan toegedeel word deur byvoorbeeld direkte arbeidsure as toedelingsbasis te gebruik.
- Langtermyn veranderlike koste wat nie in verhouding met enige aktiwiteite verander nie.

(b) Alle aktiwiteite wat plaasvind binne 'n onderneming en wat koste veroorsaak, word beskou as kostedrywers.

(c) 'n Versameling koste wat aan produkte toegedeel word deur middel van 'n gemeenskaplike kostedrywer, word beskou as 'n kostepoel (Drury, 2008:221-238; Hussey en Hussey, 1999:193-194; Hansen en Mowen, 2000:455).

3.4.2. Vergelyking van Aktiwiteitsgebaseerde koste en tradisionele kostestelsels

Aktiwiteitsgebaseerde koste verskil van tradisionele kostestelsels in die volgende opsigte:

- Nie-vervaardigingskoste sowel as vervaardigingskoste, word soms aan produkte toegedeel.
- Sommige vervaardigingskoste kan van produkkoste uitgesluit word om aan die vereistes van IAS2 (RE 108) te voldoen vir eksterne verslagdoening.
- Daar is 'n aantal bokostepoele wat elkeen na produkte en ander koste-objekte toegedeel word volgens aktiwiteitsvlakke.
- Hierdie toedelingsbassisse verskil dikwels van die wat in tradisionele kostestelsels gebruik word.
- Bokostekoerse, of aktiwiteitskoerse, kan op die aktiwiteitsvlak teen volle kapasiteit gebaseer word, eerder as op die begrote aktiwiteitsvlak.

(Garrison *et al.*, 2008:327; Hansen en Mowen, 2000:459).

3.4.3. Die hantering van nie-vervaardigingskoste

By tradisionele kostestelsels word slegs vervaardigingskoste na produkte toegedeel. Algemene, verkoops- en administratiewe koste word as periode-koste hanteer en word nie na produkte toegedeel nie. 'n Groot deel van hierdie koste het egter betrekking op die koste van die vervaardiging, verkoop, verspreiding en diens van produkte. Koste soos verkoopskommissie, vervoerkoste en herstelkoste onder waarborg, kan maklik na produkte toegedeel word. By aktiwiteitsgebaseerde koste, word hierdie nie-vervaardigingskoste na produkte toegedeel om die winsgewendheid van produkte akkuraat te bepaal.

(Blocher *et al.*, 2002:121; Drury, 2008:65; Garrison *et al.*, 2008:327-329).

3.4.4. Die hantering van vervaardigingskoste

By tradisionele kostestelsels, word alle vervaardigingskoste na produkte toegedeel, selfs daardie koste wat nie deur die vervaardiging van die produk veroorsaak is nie (indirekte koste of vervaardigingsbokoste). 'n Voorbeeld hiervan, is die salaris van die sekuriteitswag by die produksie-aanleg wat by die ander produksie-salarisse ingesluit is. By aktiwiteitsgebaseerde koste, word 'n koste slegs na 'n produk toegedeel as die koste beïnvloed word deur besluite wat rondom daardie produk geneem word. By tradisionele kostestelsels word die

bokostekoers bereken en bokoste toegedeel volgens direkte arbeidsure of masjienure. Hierdie benadering kan produkkoste tot gevolg hê, wat nie die ware situasie verteenwoordig nie en 'n nadelige gevolg kan hê vir bestuursbesluite. As gevolg van outomatisering, wat vaste bokoste verhoog, het direkte arbeid by verskeie ondernemings aansienlik afgeneem. Direkte arbeid is dus nie meer 'n geskikte toedelingsbasis vir bokoste nie. Ondernemings vervaardig ook 'n groter aantal produkte wat wesenlik van mekaar verskil ten opsigte van volume, bondelgrootte en kompleksiteit. Hierdie produkdiversiteit veroorsaak dat daar baie meer bokoste is, as gevolg van produkontwerp-ingenieurs en produksie-skeduleerders wat nie direkte arbeid beïnvloed nie. Wanneer dit die geval is, behoort daar van 'n aktiwiteitsgebaseerde kostestelsel gebruik gemaak te word (Garrison *et al.*, 2008:311; Horngren *et al.*, 1999:156-163).

3.4.5. Ongebruikte kapasiteit

By tradisionele kostestelsels word ongebruikte kapasiteit ook na begrote produkte toegedeel. Die begrote bokostekoers word soos volg bereken.

Begrote bokostekoers = Begrote bokoste ÷ begrote direkte arbeidsure (of masjienure).

Wanneer die aktiwiteitsvlak laer is as waarvoor begroot is, verhoog die bokostekoers, omdat die vaste bokoste oor 'n kleiner basis versprei word en die produk-eenheidskoste dus verhoog. In die nuutste uitgawe van Garrison *et al.* (2008: 322), word daar ook ondersoek ingestel na die ongebruikte kapasiteit by aktiwiteitsgebaseerde koste. Slegs die kapasiteit wat gebruik word, word na produkte toegedeel. Die koste van spaarkapasiteit vorm dus nie deel van produkkoste nie. Dit bring mee, dat eenheidskoste meer stabiel is en dat slegs koste wat deur die vervaardiging van bepaalde produkte veroorsaak is, na daardie produkte toegedeel word (Horngren *et al.*, 1999:551).

[Vir verdere besonderhede betreffende aktiwiteitsgebaseerde koste kan die volgende bronne geraadpleeg word:

1. Drury, 2008:221-238
2. Horngren *et al.*, 1999:156-163
3. Hilton, 1997:17, 99-101, 195-212, 257, 269-270
4. Hilton *et al.*, 2008: 147-165

5. Garrison *et al.*, 2008:310-349].

3.5. Vergelyking van die verskillende kostetegnieke

Vervolgens word deursettingskoste, direkte koste, absorpsiekoste en aktiwiteits-gebaseerde koste aan die hand van 'n voorbeeld met mekaar vergelyk.

Voorbeeld 5.1.

Die volgende inligting ten opsigte van Horison Beperk, 'n onderneming wat verkykers vervaardig, is beskikbaar.

| Per eenheid data | Januarie 2001 | Februarie 2001 |
|------------------|---------------|----------------|
| Beginvoorraad | 0 | 300 |
| Produksie | 800 | 1000 |
| Verkope | 500 | 1100 |
| Eindvoorraad | 300 | 200 |

Ander inligting

Verkoopprijs per eenheid R99

Standaardkoste

Veranderlike vervaardigingskoste per eenheid R20

Direkte materiaal per eenheid R11

Direkte arbeid R 9

Vaste vervaardigingskoste per maand (alles indirek) R19 200

Veranderlike bemarkingskoste per eenheid R19

Vaste bemarkingskoste per maand R10 800

Normale maandelikse produksie- en verkopevlak 1200 eenhede

Onderdele per eenheid 1

Masjienure per eenheid 2

Toetstyd per eenheid (ure) 1

Die volgende aannames word gemaak

1. Alle vaste vervaardigingskoste is indirekte koste.
2. Daar is geen onvoltooide werkvoorrade nie.
3. Daar is geen standaardkoste-afwykings nie.
4. Die standaard vaste vervaardigingskoste per eenheid is R16 ($R19\ 200 \div 1200$).
5. Standaardkoste per eenheid is soos volg

| | | |
|---------------------|------------|------------|
| Veranderlik | | R39 |
| Vervaardigingskoste | R20 | |
| Bemarkingskoste | <u>R19</u> | |
| Vas | | <u>R16</u> |
| | | <u>R55</u> |

3.5.1. Deursettingskoste

Berekenings

| | Januarie 2001 | Februarie 2001 |
|--|--|---|
| Omset | $500 \times R99 = R49\ 500$ | $1\ 100 \times R99 = R108\ 900$ |
| Direkte materiaal gebruik vir produksie | $800 \times R11 = R8\ 800$ | $1\ 000 \times R11 = R11\ 000$ |
| Eindvoorraad | $300 \times R11 = R3\ 300$ | $200 \times R11 = R2\ 200$ |
| Ander vervaardigingskoste | $(800 \times R9) + R19\ 200 = R26\ 400$ | $(1\ 000 \times R9) + R19\ 200 = R28\ 200$ |
| Bemarkingskoste | $(500 \times R19) + R10\ 800 = R20\ 300$ | $(1\ 100 \times R19) + R10\ 800 = R31\ 700$ |
| Deursettingsbydrae is die verskil tussen omset en veranderlike direkte materiaalkoste. | | |

| | Januarie 2001 | Februarie 2001 |
|---|--------------------------|---------------------------|
| <u>Eenheid data</u> | | |
| Produksie | 800 | 1 000 |
| Verkope | 500 | 1 100 |
| <u>Inkomstestaat</u> | | |
| Omset | 49 500 | 108 900 |
| <u>Veranderlike direkte materiaalkoste</u> | | |
| Beginvoorraad | 0 | 3 300 |
| Gebruik vir produksie (R11/e x 800e; 1000e) | 8 800 | 11 000 |
| Koste van goedere beskikbaar vir verkoop | 8 800 | 14 300 |
| Eindvoorraad (R11/e x 300e; 200e) | 3 300 | 2 200 |
| Direkte materiaalkoste (volgens standaard) | 5 500 | 12 100 |
| Aansuiwering vir direkte materiaalafwykings | 0 | 0 |
| Totale direkte materiaalkoste | 5 500 | 12 100 |
| Deursettingsbydrae | 44 000 | 96 800 |
| <u>Ander koste</u> | | |
| Vervaardiging | 26 400 | 28 200 |
| Bemaking | 20 300 | 31 700 |
| Aansuiwering vir afwykings | 0 | 0 |
| Totale ander koste | 46 700 | 59 900 |
| Bedryfsinkomste | (2 700) | 36 900 |

3.5.2. Direkte koste (Veranderlike koste)

Berekenings

| | | |
|----------------------------------|---------------------|------------------------|
| Omset | 500 x R99 = R49 500 | 1 100 x R99 = R108 900 |
| Veranderlike vervaardigingskoste | 800 x R20 = R16 000 | 1 000 x R20 = R20 000 |
| Eindvoorraad | 300 x R20 = R6 000 | 200 x R20 = R4 000 |
| Veranderlike bemarkingskoste | 500 x R19 = R9 500 | 1 100 x R19 = R20 900 |

| <u>Inkomstestaat</u> | Januarie 2001 | Februarie 2001 |
|---|--------------------------|---------------------------|
| Omset | 49 500 | 108 900 |
| Veranderlike koste | | |
| Beginvoorraad | 0 | 6 000 |
| Veranderlike koste van goedere vervaardig | 16 000 | 20 000 |
| Koste van goedere beskikbaar vir verkope | 16 000 | 26 000 |
| Eindvoorraad | 6 000 | 4 000 |
| Veranderlike koste van verkope | 10 000 | 22 000 |
| Veranderlike bemarkingskoste | 9 500 | 20 900 |
| Totale veranderlike koste (teen standaard) | 19 500 | 42 900 |
| Bydraegrens (teen standaard) | 30 000 | 66 000 |
| Aansuiwering vir veranderlike koste-afwykings | 0 | 0 |
| Bydraegrens | 30 000 | 66 000 |
| Vaste koste | | |
| Vaste vervaardigingskoste | 19 200 | 19 200 |
| Vaste bemarkingskoste | 10 800 | 10 800 |
| Totale vaste koste (teen standaard) | 30 000 | 30 000 |
| Aansuiwering vir vaste koste-afwykings | 0 | 0 |
| Totale vaste koste | 30 000 | 30 000 |
| Bedryfsinkomste | 0 | 36 000 |

Die verskil tussen bedryfsinkomste by die deursettingskostemetode en die direkte kostemetode, word soos volg verduidelik:

By deursettingskoste word slegs materiaal koste (R11) gebruik om veranderlike produksiekoste te bereken, terwyl by direkte koste, daar ook ander koste (bv. arbeidskoste) ingesluit word. Daar is dus 'n bedrag van R9 per eenheid wat nie by die waarde van eindvoorraad ingesluit word nie.

Verskil in produksiekoste ten opsigte van voorraad en wins

| | Januarie 2001 | Februarie 2001 |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| Beginvoorraad | 0 | 300 x 9 = 2 700 |
| Eindvoorraad | (300 x 9 = 2 700) | (200 x 9 = 1 800) |
| Verskil in bedryfswins | (2 700) | 900 |

3.5.3. Absorpsiekoste

| <u>Inkomstestaat</u> | Januarie 2001 | Februarie 2001 |
|--|------------------|-------------------|
| Omset | 49 500 | 108 900 |
| Koste van verkope | | |
| Beginvoorraad | 0 | 10 800 |
| Veranderlike vervaardigingskoste | 16 000 | 20 000 |
| Vaste vervaardigingskoste | 12 800 | 16 000 |
| Koste van goedere beskikbaar vir verkoop | 28 800 | 46 800 |
| Eindvoorraad | 10 800 | 7 200 |
| Totale koste van verkope (teen standaard) | 18 000 | 39 600 |
| Bruto wins (teen standaard) | 31 500 | 69 300 |
| Aansuiwering vir vervaardigingskoste-afwykings | (6 400) | (3 200) |
| Bruto wins | 25 100 | 66 100 |
| Bemarkingskoste | | |
| Veranderlike bemarkingskoste | 9 500 | 20 900 |
| Vaste bemarkingskoste | 10 800 | 10 800 |
| Totale bemarkingskoste (teen standaard) | 20 300 | 31 700 |
| Aansuiwering vir bemarkingsafwykings | 0 | 0 |
| Totale bemarkingskoste | 20 300 | 31 700 |
| Bedryfsinkomste | 4 800 | 34 400 |

Berekenings

| | | |
|--|--------------------------------|---------------------------------|
| Omset | 500 x R99 = R49 500 | 1 100 x R99 = R108 900 |
| Veranderlike vervaardigingskoste | 800 x R20 = R16 000 | 1 000 x R20 = R20 000 |
| Vaste vervaardigingskoste | 800 x R16 = R12 800 | 1 000 x R16 = R16 000 |
| Eindvoorraad | 300 x (R20 + R16) = R10 800 | 200 x (R20 + R16) = R7 200 |
| Aansuiwering vir vervaardigingskoste-afwykings | (800 - 1 200) x R16 = (R6 400) | (1 000 - 1200) x R16 = (R3 200) |
| Veranderlike bemarkingskoste | 500 x R19 = R9 500 | 1 100 x R19 = R20 900 |

Die verskil tussen die bedryfsinkomste volgens die direkte- en absorpsiekostestelsels word soos volg verduidelik:

| | Januarie 2001 | Februarie 2001 |
|----------------|---------------|----------------|
| Absorpsiekoste | 4 800 | 34 400 |
| Direkte koste | 0 | 36 000 |
| Verskil | 4 800 | (1 600) |

$$\left[\begin{array}{l} \text{Bedryfsinkomste volgens} \\ \text{absorpsiekoste} \end{array} \right] - \left[\begin{array}{l} \text{Bedryfsinkomste volgens} \\ \text{direkte koste} \end{array} \right] = \left[\begin{array}{l} \text{Eenhede} \\ \text{eindvoorraad} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Eenhede} \\ \text{beginvoorraad} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{l} \text{Begrote vaste vervaar-} \\ \text{digingskoste-koers} \end{array} \right]$$

$$4\ 800 \quad - \quad 0 \quad = \quad (300-0) \quad \times \quad R16$$

$$R4\ 800 \quad = \quad R4\ 800$$

EN

$$34\ 400 \quad - \quad 36\ 000 \quad = \quad (200 - 300) \quad \times \quad R16$$

$$(R1\ 600) \quad = \quad (R1\ 600)$$

Die verskil kom dus slegs voor as gevolg van vaste koste wat met die absorpsiekostestelsel in eindvoorraad opgesluit lê.

3.5.4. Aktiwiteitsgebaseerde koste

Toepassing

1. Identifiseer die koste-objek

Die koste-objek is enige bestelling wat geplaas word vir verkykers.

2. Identifiseer die kostepoele wat met die taak geassosieer word:

- Direkte koste
- Direkte materiaal
- Direkte arbeid
- Indirekte koste
- Materiaalhantering
- Masjienpassing van onderdele. Outomatiese of semi-outomatiese toerusting pas sekere komponente inmekaar.
- Indirekte arbeid.
- Kwaliteitsbeheer. Toetse word gedoen om te verseker dat alle onderdele korrek gepas is en dat die voltooide verkykers reg funksioneer en aan die spesifikasies voldoen.

3. Kies die koste-toedelingsbasis om te gebruik vir die toedeling van indirektekostepoele na die taak.

| Aktiwiteitsveld | Kostedrywer-gebruik | Per eenheid |
|--------------------|---------------------|-------------|
| Materiaalhantering | Aantal onderdele | 1 |
| Masjienpassing | Masjienuur | 2 |
| Indirekte arbeid | Aantal eenhede | |
| Kwaliteitsbeheer | Toetstyd | 1 |

Bereken die kostekoers per eenheid vir elke kostetoedelingsbasis gebruik om indirekte koste toe te deel.

Addisionele inligting

Indirekte vervaardigingskoste word in die volgende kostepoele verdeel en die volgende is voorbeelde van die toedelingstariewe

| | | |
|--------------------|-------|--|
| Vaste koste | | R19 200 |
| Materiaalhantering | 12.5% | $2\,400 \div (1 \times 1\,200) = R2$ per eenheid |
| Masjienpassing | 37.5% | $7\,200 \div (2 \times 1\,200) = R3$ per uur |
| Indirekte arbeid | 25% | $4\,800 \div 1\,200 = R4$ per eenheid |
| Kwaliteitsbeheer | 25% | $4\,800 \div (1 \times 1\,200) = R4$ per eenheid |

Koste per eenheid

| | | |
|---|----|----|
| Direkte vervaardigingskoste | | 20 |
| Direkte materiaal | 11 | |
| Direkte arbeid | 9 | |
| Indirekte vervaardigingskoste | | 16 |
| Materiaalhantering | 2 | |
| Masjienpassing (2 x 3) | 6 | |
| Indirekte arbeid | 4 | |
| Kwaliteitsbeheer | 4 | |
| Bemarkingskoste | | 28 |
| Veranderlike bemarkingskoste | 19 | |
| Vaste bemarkingskoste ($10\,800 \div 1\,200$) | 9 | |
| Totaal | | 64 |

Vervaardigingskoste per eenheid sal dieselfde wees as vir absorpsiekoste, aangesien daar net een produk is wat al die koste moet absorbeer. Die verskil tussen aktiwiteitsgebaseerde koste en absorpsiekoste is, dat eenheidskoste volgens aktiwiteitsgebaseerde koste vir voorraadwaardering nou die vervaardigingskoste (R20 per eenheid veranderlike koste + R19 200 vaste koste) plus die nie-vervaardigingskoste (R19 per eenheid veranderlike koste + R10 800 vaste koste) insluit.

| <u>Inkomstestaat</u> | Januarie 2001 | Februarie 2001 |
|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Omset | 49 500 | 108 900 |
| Koste van verkope | | |
| Beginvoorraad | 0 | 19 200 |
| Produkkoste | 51 200 | 64 000 |
| Eindvoorraad | 19 200 | 12 800 |
| Brutowins | 32 000 | 70 400 |

| | | |
|-------------------------|---------------------|------------------------|
| Omset | 500 x R99 = R49 500 | 1 100 x R99 = R108 900 |
| Produkkoste per eenheid | 800 x R64 = R51 200 | 1 000 x R64 = R64 000 |
| Eindvoorraad | 300 x R64 = R19 200 | 200 x R64 = R12 800 |

(Horngren *et al.*, 1999:327-333 (aangepas)).

3.6. Standaardkoste

Standaardkoste kan saam met enige van die voorgaande vier kostetegnieke gebruik word. Begrotings verskaf maatstawwe aan bestuur waarvolgens 'n onderneming bestuur kan word en die prestasie van 'n onderneming gemeet kan word. Die hoofdoel van elke onderneming is om wins te maak, daarom is dit noodsaaklik om die aktiwiteite van 'n onderneming, sowel as die koste daaraan verbonde, te beheer. Soos reeds bespreek onder die bestuurstaak (Hoofstuk 3, p. 30), bestaan enige beheerstelsel uit die volgende drie komponente:

- 'n voorafbepaalde prestasievlak of standaard;
- meting van die werklike prestasie; en
- vergelyking van werklike prestasie met die gestelde standaarde.

Standaardkoste is 'n kostetegniek wat direkte koste na 'n koste-objek toedeel deur die standaardprys/-koers te vermenigvuldig met die standaardhoeveelheid wat toegelaat word vir die werklike uitsette (produksie). Indirekte koste word toegedeel volgens 'n indirekte standaardkoers, vermenigvuldig met die standaardinsette toegelaat vir die werklike uitsette. Met 'n standaardkostestelsel kan die koste van elke produk wat gedurende daardie periode vervaardig gaan word, reeds aan die begin van die periode bereken word. 'n Standaardkoste is in werklikheid 'n mini-begroting vir die produksie van 'n enkele produk.

Standaardkoste is besonder geskik vir 'n onderneming waar aktiwiteite bestaan uit 'n reeks herhaalde handelinge. Dit is dus relevant vir vervaardigingsondernemings omdat die produksieprosesse dikwels herhalend van aard is. Standaardkoste kan gebruik word by ondernemings wat baie verskillende produkte vervaardig, solank produksie bestaan uit 'n reeks herhaalde prosesse. Standaardkoste is voorafbepaalde koste; doelwitkoste wat aangegaan behoort te word onder normale omstandighede. Standaarde word bepaal deur die totale begrote koste van al die prosesse wat nodig is om die produk te vervaardig, saam te voeg en dit dan op 'n per eenheid basis uit te druk. 'n Standaard verskaf dus die kosteverwagting per eenheid (Drury, 2008:418; Horngren *et al.*, 1999:289; Hilton, 1997: 470).

Om die standaardkoste per eenheid te bepaal, moet die volgende twee besluite geneem word:

- Hoeveel insette (materiaal, arbeid en bokoste) behoort gebruik te word per eenheid uitset (hoeveelheidsbesluit)?
- Hoeveel behoort betaal te word vir daardie hoeveelheid insette wat gebruik moet word (prysbesluit)?

Die hoeveelheidsbesluit verskaf hoeveelheidstandaarde en die prysbesluit verskaf prysstandaarde. Die standaardkoste per eenheid word bereken deur hierdie twee standaarde soos volg te vermenigvuldig.

Standaardkoste per eenheid = Hoeveelheidstandaard x prysstandaard.

(Drury, 2008:417-468; Garrison *et al.*, 2008:418-448; Horngren *et al.*, 1999:234-301).

3.6.1. Bepaling van standaarde

Verskeie persone is gewoonlik betrokke by die bepaling van standaarde. Dit sluit in rekenmeesters, aankoopbestuurders, ingenieurs, produksiebestuurders, toesighouers, aanlegbestuurders en produksiewerknemers. Die volgende twee tipes standaarde kan gestel word:

- Ideale standaarde, wat slegs onder ideale omstandighede bereik kan word. Dit laat nie toe vir masjiene wat onklaar raak of enige ander werksonderbrekings nie en kan slegs

deur die mees ervare en hoogs bekwame werknemers wat hulle beste pogings die hele tyd insit, bereik word. Baie min ondernemings gebruik ideale standaarde.

- **Praktiese standaarde**, wat hoog is, maar bereikbaar. Dit laat toe vir normale masjienstaantyd en rustye van werknemers. Hierdie standaarde kan bereik word deur gemiddelde, maar hardwerkende werknemers. Afwykings vanaf praktiese standaarde is nuttig vir bestuur omdat dit probleemareas in die produksieprosesse aandui. Praktiese standaarde word ook gebruik by vooruitskattings vir kontantvloei en die beplanning van voorraad (Drury, 2008:420; Garrison *et al.*, 2008:421; Hilton *et al.*, 2008:664).

Twee metodes word gebruik vir die stel van standaarde.

3.6.1.1. Ontleding van historiese data

Historiese data kan dien as 'n goeie aanwyser vir die bepaling van standaarde, maar behoort aangepas te word vir tegnologiese veranderinge in die produksieproses, sowel as veranderinge in die koste van grondstowwe.

(i) Hoeveelheid standaarde

Historiese ervaring word dikwels gebruik vir die bepaling van standaarde. Hierdie inligting moet egter nie slegs as korrek aanvaar word nie. Data moet aangepas word vir veranderende omstandighede, nuwe tegnologie, veranderde ekonomiese klimaat, ensovoorts. Dit gebeur soms dat bestaande produksieprosesse nie effektief uitgevoer word nie. Die gebruik van historiese inligting kan dus meebring, dat foutiewe standaarde vasgestel word.

(ii) Prysstandaarde

Die bepaling van prysstandaarde is 'n spanpoging van die produksie, aankope, menslike hulpbronne en rekeningkundige afdelings. Die produksiedepartement bepaal die kwaliteit van die insette wat gebruik word; die menslike hulpbronne departement en aankopedepartement is verantwoordelik om die vereiste kwaliteit van insette teen die laagste moontlik koste te bekom. Die aankopedepartement moet kortings, afleweringkoste en kwaliteit in ag neem, terwyl die menslike hulpbronne departement kwalifikasies, belastings en

byvoordele in ag moet neem. Die rekeningkundige afdeling is verantwoordelik vir rekordhouding van prysstandaarde en vir die voorbereiding van prestasie-verslae wat werklike prestasie met die standaardde vergelyk.

3.6.1.2. Taakontleding

Taakontleding behels die ontleding van die produksieproses om vas te stel wat 'n produk behoort te kos, eerder as wat dit gekos het. Noue samewerking met produksie-ingenieurs is noodsaaklik.

(i) Hoeveelheidstandaarde

Taakontleding kan die mees effektiewe standaardde vasstel, maar hierdie standaardde is nie altyd haalbaar nie. Die beste metode is om beide hierdie metodes te kombineer en ook instette van die bedryfspersoneel wat die standaardde moet toepas, in oorweging te neem.

(Blocher *et al.*, 2002:698-700; Garrison *et al.*, 2008:419-424; Hansen en Mowen, 2000:328; Hilton *et al.*, 2008:663-664).

3.6.2. Voordele van standaardkoste

3.6.2.1. Beplanning en besluitneming

Historiese koste kan dikwels misleidend wees vir beplanningsdoeleindes, omdat hierdie inligting verouderd is. Standaardkoste word dikwels gebruik in plaas van historiese koste vir 'n wye reeks beplanningsbesluite byvoorbeeld prysvasstelling, kontraktenders, besluite oor uitkontraktering van werk, en evaluering van alternatiewe produksietegnologie. Standaardkoste vorm deel van die begrotingstelsel wat deur ondernemings gebruik word om hulle bedyfsbeplanning vir die komende jaar te koördineer. Standaardkoste verskaf inligting oor produkkoste aan verskeie afdelings van die onderneming. Bemerkingsbestuurders gebruik byvoorbeeld dikwels standaardkoste vir verkoopsbesluite. Die berekening van standaardkoste en koste-afwykings stel die bestuur in staat om ingeligte besluite te neem.

3.6.2.2. Kostebeheer

Enige beheerstelsel bestaan uit drie basiese dele:

- 'n voorafbepaalde standaard- of prestasievlak;
- werklike prestasie meting; en
- 'n vergelyking van die werklike prestasie met die standaard.

'n Bedryfs- en bestuursrekeningkundige begrotingsbeheerstelsel werk op 'n soortgelyke wyse:

- Standaardkoste word voorafbepaal. Standaardkoste per eenheid word gebruik om die totale begrote koste van produksie vas te stel.
- Die werklike koste aangegaan vir totale produksie, word vasgestel.
- Werklike koste word met begrote koste vergelyk om die afwyking (indien enige) te bepaal.
- Noemenswaardige/ wesenlike afwykings word ondersoek ten einde die oorsaak daarvan vas te stel en uit te skakel (Hilton, 1997:470-472).

3.6.2.3. Prestasie meting

'n Standaardkostestelsel beklemtoon die beplanning- en beheerfunksies van bestuur en verbeter prestasie meting. Per eenheid standarde is 'n basiese vereiste vir 'n veranderlike begroting, wat 'n sleutelfunksie is van 'n sinvolle beplanning en beheerfunksie. Standaardkoste verskaf ook inligting vir beheer. 'n Standaard kan beskou word as 'n norm vir prestasie meting. As deel van die begrotingsproses, kan standaardkoste gebruik word as 'n soort kontrak tussen bestuurders van die onderneming. Produksiebestuur kom ooreen om 'n vasgestelde aantal produkte te verskaf teen 'n standaardkoste. Bestuurders van dienste-departemente kom ooreen om hulle dienste te verskaf teen 'n standaardkoste. Evaluering van bestuursprestasie word gebaseer op die sukses van bestuurders om hierdie standaardkoste te handhaaf. Die bereiking van hierdie standarde, kan lei tot bonusse en belonings. Groot afwykings tussen werklike en standaardkoste dui aan, dat 'n bepaalde proses aansienlik verskil van wat verwag is toe die standaard gestel is, en kan moontlik daarop dui, dat die proses buite beheer is en dat korrektiewe optrede nodig is. Afwykings dui ook soms op omgewingsverandering en dat die standarde nie langer gepas is nie. Die afwyking dui slegs aan, dat daar 'n probleem is. Verdere ondersoek is egter nodig om die oorsaak van die afwyking te bepaal. Begrotings-beheerstelsels vergelyk werklike koste met begrote koste

deur afwykings te bereken. Die statiese begroting word gebruik om 'n veranderlike begroting voor te berei op werklike aktiwiteitsvlak. Die werklike resultate en die veranderlike begroting word met mekaar vergelyk om begrotingsafwykings te bereken. Die vasstelling van aparte hoeveelheid- en prysstandaarde stel die bestuur in staat om vas te stel waaraan die afwykings toegeskryf kan word en vervolgens die nodige regstellende aksie te neem.

Standaardkoste verskaf 'n basis vir sinvolle kostevergelykings en stel die bedryfs- en bestuursrekenmeester in staat om die standaardkoste toegelaat vir werklike produksie te bereken en te gebruik as norm waarteen werklike koste gemeet kan word.

Bepaling van standarde verskaf maatstawwe vir prestasie-meting deur die berekening van standaardafwykings (Hilton *et al.*, 2008:681; Briggs, Claiborne en Cole, 2006:11-23).

3.6.2.4. Motivering

Die gebruik van afwykings vir prestasie-meting dien as motivering vir werknemers om aan standarde te voldoen.

3.6.2.5. Prys-bepaling

Die gebruik van standaardkoste vir die berekening van produkkoste, verskaf meer stabiele koste as wanneer werklike koste, wat dikwels fluktueer, gebruik word.

Standaardkoste vergemaklik prysbepaling omdat standaardkoste per eenheid beskikbaar is. (Blocher *et al.*, 2002:688-714; Drury, 2008:423-425; Hussey en Hussey, 1999:170; Hilton, 1997:488-489; Hansen en Mowen, 2000:315-341).

3.6.3. Nadele van standaardkoste

- Standaardkoste is nuttig vir die beheer van direkte en veranderlike koste, maar nie vir vaste en indirekte koste nie omdat vaste koste en indirekte koste nie deur aktiwiteit (volume) beïnvloed word nie. As gevolg van verandering in die vervaardigingsomgewing

(outomatisering), maak vervaardigingsbokoste nou die grootste deel uit van vervaardigingskoste en is direkte arbeidskoste minder belangrik.

- Die gebruik van materiaalprysstandaarde kan meebring dat die aankope-afdeling laer kwaliteit aankoop; groot hoeveelhede aankoop om hoeveelheidskorting te kry, wat sal meebring dat groot hoeveelhede voorraad gehou word; en/of 'n groot aantal verskaffers gebruik.
- Afwykingsverslae word soms te laat ontvang om werklik van waarde te wees vir die beheer van produksie-aktiwiteite.
- Die toenemende internasionale mededinging, tegnologiese ontwikkeling en outomatisering, sowel as die toenemende gebruik van die net-betyds stelsel, aanpasbare produksiestelsels, deurlopende verbetering en die klem wat daar op produk-kwaliteit gelê word, bring mee, dat die tradisionele standaardkostestelsel nie meer voldoende is nie. Vervaardigers is genoodsaak om hulle standaardkostestelsels by die veranderende vervaardigingsomgewing aan te pas. Die volgende aanpassings word reeds waargeneem:
 - Minder klem word op arbeidsstandaarde geplaas omdat die rol van arbeid in 'n geoutomatiseerde produksiestelsel minder belangrik geword het. Klem word nou geplaas op meer kritiese faktore soos masjienure, materiaal en bokoste, produk-kwaliteit en vervaardigingsiklustye.
 - Klem word geplaas op materiaalkoste en bokoste. Die beheer van materiaalkoste en kwaliteit, sowel as die beheer van bokoste deur kostedrywer-ontleding, word sleutelaspekte in die kostebeheerstelsel.
- Daar word gefokus op die identifisering van kostedrywers. (Vergelyk aktiwiteits-gebaseerde koste, p. 93).
- Herklassifikasie van koste. Kostes wat voorheen veranderlik was, sorteer nou onder vaste koste.
- Hoë-kwaliteit produkte en zero defekte word bekemtoon. Die materiaalprys- en hoeveelhedsafwykings moet laag gehou word en die addisionele koste vir die herverwerking van produkte tot die minimum beperk word.
- Kostes wat nie waarde toevoeg nie, moet sover moontlik uitgeskakel word.
- Kortere produklewenssiklus genoodsaak dat standaarde meer dikwels hersien moet word.
- Bestuursinligtingstelsels word geïmplementeer sodat bedryfsinligting deurlopend beskikbaar kan wees.

- Implementering van nie-finansiële prestasiemaatstawwe. (Vergelyk prestasie­meting, p. 111).
- Normtoetsing is die aanhoudende soeke na die mees effektiewe metode om 'n taak uit te voer deur bestaande metodes en prestasievlakke met die van ander afdelings of ander ondernemings te vergelyk. Normtoetsing word deur toenemend meer ondernemings wêreldwyd toegepas. Dit stel ondernemings in staat om aktiwiteite wat nie waarde toevoeg nie, te identifiseer en deurlopende verbetering na te jaag (Drury, 2008:554; Garrison *et al.*, 2008:597-600; Hilton *et al.*, 2008:684).

4. Ander tegnieke

4.1. Tegnies gemeenskaplike koste

'n Gemeenskaplike koste is die koste van 'n enkele proses wat 'n aantal produkte terselfdertyd lewer. Gemeenskaplike en byprodukte kom voor wanneer die produksie van een produk die produksie van ander produkte onvermydelik maak. Wanneer individuele produkte tydens dieselfde produksieproses vervaardig word, en elkeen van die produkte 'n noemenswaardige verkoopwaarde het, word hierdie produkte gemeenskaplike produkte genoem. Byprodukte kom voor wanneer die produksieproses, behalwe die hoofprodukte, ook produkte oplewer wat 'n geringe verkoopwaarde het in vergelyking met die verkoopwaarde van die gesamentlike produkte. Byprodukte ontstaan dus toevallig tydens die produksieproses en beïnvloed gladnie die besluit of die hoofprodukte vervaardig moet word of nie. Byprodukte beïnvloed ook nie die verkoopprys van die hoofprodukte nie. Gemeenskaplike en byprodukte kan eers by die splitsingspunt as individuele produkte geïdentifiseer word. Voor die splitsingspunt, kan koste nie na individuele produkte nagespeur word nie. Na die splitsingspunt kan gesamentlike produkte verder verwerk word en eers dan kan die verdere bedryfskoste na spesifieke produkte nagespeur word. Hoewel die toedeling van gesamentlike koste belangrik is vir die waardasie van voorraad, het dit weinig betekenis vir besluitneming. Dit is slegs belangrik waar besluite geneem moet word ten opsigte van addisionele gesamentlike koste om meer inkomste te genereer (Drury, 2008:125-140; Garrison *et al.*, 2008:597-600; Horngren *et al.*, 1999:578-580; Hussey en Hussey, 1999:104-106).

[Gemeenskaplike koste kan volgens verskillende metodes toegedeel word. Vir verdere besonderhede kan die volgende bronne geraadpleeg word:

1. Drury, 2008:125-140
2. Horngren *et al.*, 1999:580-593].

4.2. Terugspoelkoste (“Backflush costing”)

Terugspoelkoste is ‘n kostestelsel wat die boekstaving van produksie uitstel totdat goeie voltooide eenhede verskyn het. Begrote of standaardkoste word dan gebruik om terug te werk om die vervaardigingskoste van produkte te bepaal. Daar word geen rekord gehou van onvoltooide werk nie. By ondernemings wat terugspoelkoste gebruik, word die volgende waargeneem:

1. Bestuur vereis ‘n eenvoudige rekeningkundige stelsel. Die gedetailleerde navolging van direkte koste deur elke stap van die produksiestelsel, word as onnodig beskou.
2. Standaardkoste of begrote koste word vir elke produk bepaal.
3. Finansiële resultate is dieselfde as by die ander kostestelsels.

Terugspoelkoste kan met groot welslae gebruik word deur ondernemings wat van ‘n net-betyds stelsel gebruik maak (Drury, 2008:90; Hilton *et al.*, 2008: 726-728; Horngren *et al.*, 1999:766).

4.3. Toedeling van Produksiekoste na voltooide produkte

Koste word na koste-objekte toegedeel vir verskeie redes, waaronder prysvasstelling, winsgewendheid studies en kostebestuur. ‘n Koste-objek is enigiets waarvoor koste-inligting verlang word, insluitende produkte, produkreeks en kliënte. Koste word geklassifiseer as direkte koste, wat vir ‘n bepaalde koste-objek aangegaan is, en maklik na die koste-objek nagespoor kan word, en indirekte koste wat nie direk of akkuraat na ‘n bepaalde objek nagespoor kan word nie. ‘n Kostetoedelingsbasis, byvoorbeeld direkte arbeidsure of masjienure, word gebruik om indirekte koste na koste-objekte toe te deel. Akkurate kostetoedeling is krities. Die koste van skaars hulpbronne moet na die koste-objek toegedeel word waarvoor dit gebruik is. Onakkurate kostetoedeling kan lei tot foutiewe besluitneming wat die onderneming duur te staan kan kom. Direkte en Indirekte koste word ook behandel in hoofstuk 4, p. 62.

(Garrison *et al.*, 2008:55; Hansen en Mowen, 2000: 35-38; Hilton *et al.*, 379).

4.4. Produkkoste

Die koste van 'n produk bestaan uit vervaardigingskoste en nie-vervaardigingskoste. Vervaardigingskoste bestaan uit die koste van ru-materiaal, direkte arbeid en vervaardigingsbokoste. Nie-vervaardigingskoste verwys na verkoops- en administratiewe koste. Slegs vervaardigingskoste kan na produkte toegedeel word vir eksterne verslagdoening (Hansen en Mowen, 2000:40).

Die eenheidskoste van produkte is nodig, beide vir die berekening van produksiekoste, sowel as vir die waardasie van eindvoorraad. Onvoltooide werk voorraad beïnvloed die berekening van eenheidskoste. Ekwivalente produksie moet bereken word deur die graad van voltooiing van begin- en eindvoorraad onvoltooide werk in ag te neem, om sodoende vas te stel wat die uitsette vir die periode is. 'n Produksiekosteverslag word voltooi waarin inligting ten opsigte van die vloeï van eenhede, sowel as koste-inligting aangeteken word.

Die volgende ses stappe moet gevolg word wanneer 'n produksiekosteverslag voltooi word:

1. Ontleed die vloeï van fisiese eenhede.
2. Bereken die ekwivalente produksie-eenhede.
3. Bereken die koste per eenheid.
4. Bereken die waarde van goedere voltooi en oorgeplaas.
5. Bereken die waarde van eindvoorraad onvoltooide werk.
6. Rekonsilieer die koste.

(Hansen en Mowen, 2000:168; Hilton *et al*, 2008:309).

5. Waardasie van eindvoorraad

Voorraad kan volgens verskeie metodes waardeer word, waaronder die volgende drie:

- geweegde gemiddelde metode;
- eerste-in-eerste-uit metode (EIEU, "FIFO"); en
- standaardkoste metode.

Hierdie drie metodes word vervolgens kortliks bespreek.

5.1. Geweegde gemiddelde metode

Wanneer die geweegde gemiddelde metode gebruik word om eenheidskoste te bereken, word die koste en uitsette van die vorige periode nie geskei van die koste en uitsette van die huidige periode nie. Die koste en eenhede van die beginvoorraad onvoltooide werk word by die koste en eenhede van die huidige periode gevoeg. Hierdie eenhede word hanteer asof dit deel van die huidige periode se ekwivalente produksie is. Vervaardigingskoste van beginvoorraad aangegaan in die vorige periode, word by die vervaardigingskoste aangegaan in die huidige periode getel en gedeel deur die totale ekwivalente produksie om die koste per eenheid te bepaal. Wanneer ekwivalente produksie verskil ten opsigte van materiaal en omsettingskoste, moet die eenheidskoste ten opsigte van materiaal en omsettingskoste afsonderlik bereken word en daarna bymekaargetel word. Die geweegde gemiddelde metode is voldoende vir gebruik wanneer produksiekoste redelik konstant bly.

(Hansen en Mowen, 2000:175-177; Garrison *et al.*, 2008:156-159; Morse *et al.*, 2000:252; Drury, 2008: 109-111; Hilton *et al.*, 2008:304).

5.2. Eerste-in-eerste-uit metode (EIEU)

Wanneer die EIEU-metode gebruik word, word die ekwivalente eenhede en vervaardigingskoste van onvoltooide werk beginvoorraad, uitgesluit van die ekwivalente eenhede en koste van die huidige periode. Die koste en eenhede wat oorgedra is vanaf die vorige periode, word hanteer asof dit by die vorige periode hoort. Daar word aangeneem dat die beginvoorraad onvoltooide werk eerste voltooi sal word, voordat nuwe eenhede begin word. Vervaardigingskoste aangegaan in die huidige periode om die eenhede te voltooi, plus vervaardigingskoste aangegaan in die vorige periode, word gedeel deur die aantal eenhede onvoltooide werk aan die begin van die periode om die eenheidskoste van daardie eenhede te bereken. Die eenheidskoste van die eenhede wat gedurende die huidige periode begin is, word bepaal deur die totale vervaardigingskoste aangegaan in die huidige periode ten opsigte van hierdie eenhede, te deel met die ekwivalente produksie van die huidige periode. Hierdie ekwivalente produksie is die som van die eenhede gedurende die periode begin en voltooi, plus die eenhede onvoltooide werk eindvoorraad, vermenigvuldig met die graad van voltooiing. Indien daar 'n verskil tussen die graad van voltooiing ten opsigte van materiaal en omsettingskoste is, word hierdie berekenings eers afsonderlik gedoen. Die ekwivalente eenhede van eindvoorraad onvoltooide werk word dan met die eenheidskoste vermenigvuldig, om die waarde van die eindvoorraad onvoltooide werk te bereken. So ook

word die eenhede van voltooide werk voorraad vermenigvuldig met die eenheidskoste om die waarde van die eindvoorraad voltooide werk te bereken.

(Hansen en Mowen, 2000:170-175; Garrison *et al.*, 2008:163-167; Morse *et al.*, 2000:252; Drury, 2008:111-113; Hilton *et al.*, 2008:317-323).

5.3. Standaardkoste

Wanneer voorraad waardeer word volgens die standaardkostemetode, word die hoeveelheids- en prysstandaarde van al drie die vervaardigingskoste komponente saamgevoeg en vermenigvuldig met die ekwivalente eenhede van eindvoorraad. (Vergelyk ook hoofstuk 5, p. 107) (Hansen en Mowen, 2000:316).

6. Samevatting

Die doel van 'n kostestelsel is om koste te meet en toe te deel, sodat die eenheidskoste van 'n produk vasgestel kan word. Die eenheidskoste van 'n produk is van die uiterste belang vir enige vervaardiger. Dit is onontbeerlik vir die waardasie van voorraad, prysbepaling, berekening van inkomste en verskeie ander bestuursbesluite. Om die eenheidskoste van 'n produk vas te stel vir 'n bepaalde onderneming, moet 'n gepaste kostestelsel gebruik word wat pas by die produksieproses van die onderneming. Die kostetegnieke wat saam met die basiese kostestelsel gebruik word, vul die basiese kostestelsel aan sodat beter, meer bruikbare inligting beskikbaar gestel kan word aan bestuur vir die vervulling van die bestuursfunksie, sodat die doelwitte van die onderneming uiteindelik bereik kan word.

Opsommend kan dus gesê word, dat koste vir die volgende redes na produkte toegedeel word.

- Winsbepaling.
 - Interne winsvasstelling
 - Eksterne finansiële rekeningkundige vereistes vir die bepaling van koste van verkope.

- Inligtingverskaffing.

Bruikbare en betroubare inligting is nodig vir bestuursbesluitneming.

Die doel van 'n kostestelsel is dus die vasstelling van en verslagdoening oor hoe die skaars hulpbronne van die onderneming aangewend is. Voordat 'n kostestelsel gekies kan word, moet 'n noukeurige studie gemaak word van die produksieproses van die onderneming. Daar moet vasgestel word watter inligting versamel moet word en verslag oor gedoen moet word. 'n Kostevoordeel-benadering moet gevolg word. Die koste verbonde aan ingewikkelde stelsels, insluitende die koste vir opleiding van bestuur en ander personeel, is hoog. Die voordele verbonde aan die keuse van enige bepaalde kostestelsel, moet hoër wees as die koste daarvan.

Hoofstuk 6 - Inhoudsopgawe

Kostebestuur, Voorraadbestuur, en Winsbeplanning

| | |
|--|-----|
| 1. Inleiding..... | 121 |
| 2. Kostebestuur..... | 123 |
| 3. Voorraadbestuur..... | 125 |
| 3.1. Voorraadhouding..... | 126 |
| 3.1.1. Koste van voorraadhouding | 126 |
| 3.1.2. Ekonomiese bestelhoeveelheid (“Economic order quantity”: EOQ) | 129 |
| Voorbeeld..... | 129 |
| Grafiek 6.1: Ekonomiese Bestelhoeveelheid | 132 |
| 3.1.2.1. Herbestelpunt en veiligheidsvoorraad..... | 132 |
| Grafiek 6.2: Herbestelpunt..... | 135 |
| 3.1.3. Die net-betyds stelsel..... | 135 |
| 3.1.3.1. Tipes voorraad | 136 |
| 3.1.3.2. Sleutelemente in ‘n suksesvolle net-betyds stelsel..... | 137 |
| 3.1.3.3. Voordele van ‘n net- betyds stelsel | 139 |
| 3.1.3.4. Net-betyds aankope (“Just-in-time purchasing”) | 140 |
| 3.1.3.5. Ekonomiese bestelhoeveelheid by die net-betyds stelsel | 140 |
| 4. Begrotings..... | 141 |
| 4.1. Die doel en voordele van begrotings | 141 |
| 4.2. Die meesterbegroting | 142 |
| 4.2.1. Die bedryfsbegroting..... | 142 |
| 4.2.2. Finansiële begrotings..... | 146 |
| 5. Samevatting | 147 |
| Figuur 6.1: Skematiese voorstelling van die meesterbegroting..... | 149 |

Hoofstuk 6

Kostebeheer, Voorraadbeheer, en Winsbeplanning

1. Inleiding

Elke entrepreneur begin sy onderneming met die doel om 'n bestaan te maak, winste te maak, en die onderneming te laat groei. Ten einde hierdie doel te bereik, is dit noodsaaklik om al die bedrywighede van die onderneming noukeurig te beplan en te beheer, en koste tot die minimum te beperk.

Die beplanning en beheer van koste is ook gekoppel met winsbeplanning, waar addisionele koste soms aangegaan word om omset en winste te verbeter, byvoorbeeld advertensiekoste en produkaanpassings.

Kostebeheer vorm 'n integrale deel van bestuurstrategieë en die implementering daarvan. Programme vir die verbetering van kwaliteit en kliëntetevredenheid, sowel as nuwe produkontwikkeling, is voorbeelde hiervan. Kostebeheer is 'n breë konsep. Vir die effektiewe bestuur van 'n onderneming, word finansiële sowel as nie-finansiële inligting benodig ten opsigte van produktiwiteit, kwaliteit, en ander sleutelfaktore vir die onderneming. Omdat finansiële inligting fokus op die korttermyn, moet die onderneming op langer-termyn faktore fokus, soos verbeterde produksiemetodes, produkkwaliteit en kliëntetevredenheid. Deur te fokus alleen op die vermindering van koste, mag dit daartoe lei dat kwaliteitstandaarde dalk verlaag word wat 'n swakker produk of diens en die verlies van markaandeel oor die langer termyn tot gevolg kan hê. Kostebeheerinsigting word ontwikkel vir interne gebruik om die onderneming beter te bestuur, te verseker dat ondernemingsdoelwitte bereik word, en so die onderneming mededingend en suksesvol te maak. Om dit te doen, is die bestuur van die onderneming gemoeid met die volgende basiese aktiwiteite:

- strategiese en operasionele beplanning;
- besluitneming;
- organisering van bedryfsaktiwiteite; en
- beheer.

Ten einde bogenoemde aktiwiteite suksesvol uit te voer, benodig bestuur betroubare inligting, finansiële sowel as nie-finansiële. Sodanige inligting word deur die bedryfs- en bestuursrekeningkundige stelsel aan die bestuur verskaf. Hoewel bedryfs- en bestuursrekeningkundige verslae nie as sulks 'n probleem kan oplos nie, verskaf dit die nodige inligting aan bestuur wat hulle dan weer in staat stel om hulle kundigheid toe te pas om probleme op te los deur verskeie bestuurstechnieke toe te pas (Drury, 2008:537-538; Seal *et al.*, 2006:2-5; Hilton *et al.*, 2008:5).

Effektiewe strategiese bestuur is 'n kritiese faktor vir die sukses van 'n onderneming. Die toenemende druk van globale kompetisie, tegnologiese ontwikkeling, en verandering in besigheidsprosesse, vereis dat ondernemers kompetender moet kan dink! Strategiese denke vereis die vooruitsig van moontlike verandering in kliëntvoorkeure, wat verandering in produkte en produksieprosesse, sowel as ander ondernemingsfunksies kan meebring. Strategiese bestuur lei tot die ontwikkeling van 'n standhoudende mededingende posisie in die mark deur die formulering van langtermyn doelstellings en -doelwitte en die implementering daarvan (Drury, 2008:570-574; Seal *et al.*, 2006:754).

Winsbeplanning is 'n belangrike aspek van die beplanning van 'n onderneming. Gesien in die lig van die primêre doelwit van 'n onderneming (maksimering van wins), kan gesê word dat winsbeplanning die belangrikste beplanningsaksie van 'n onderneming is. Winsbeplanning word gedoen deur middel van die meesterbegroting, wat 'n volledige beplanning is van die toekomstige bedrywighede van die onderneming. Die meesterbegroting bestaan uit verskeie afsonderlike begrotings. Hierdie begrotings word beskou as die sleutelkomponente van beplanning. Begrotings is gedetailleerde planne vir die toekoms, uitgedruk in kwantitatiewe terme, waardeur doelwitte vir die verkryging en aanwending van skaars hulpbronne, en die aksies wat uitgevoer moet word om hierdie doelwitte te bereik, geïdentifiseer word vir 'n bepaalde tydspanne. Die prosedure wat gebruik word om 'n begroting te ontwikkel, staan bekend as 'n begrotingstelsel. Voordat 'n begroting gedoen kan word, moet daar eger eers strategiese beplanning gedoen word vir minstens die volgende vyf jaar. Hierdie strategiese planne moet dan in langtermyn- en korttermyn doelwitte verdeel word. Hierdie doelwitte vorm die basis van die begroting. Daar moet 'n baie nou verhouding wees tussen die begroting en die strategiese plan. Daar moet nie net op korttermynplanne gekonsentreer word nie, aangesien korttermynplanne die bousteenvorm van die strategiese plan (Blocher *et al.*, 2002:4-8; Garrison en Noreen, 2008:372; Horngren *et al.*, 2006:3-7; 180-193; Weetman, 2006:562-563).

2. Kostebestuur

Kostebestuur is 'n integrale deel van winsbeplanning en die bestuur van 'n onderneming. 'n Kostebestuurstelsel is 'n bestuursbeheer en beplanningstelsel met die primêre doel om hoë kwaliteit goedere en dienste te verskaf teen die laagste moontlike koste. Kostebestuur is 'n dinamiese bedryfs- en bestuursrekeningkundige metode wat skaars ekonomiese hulpbronne identifiseer en die gebruik daarvan beplan en beheer ten einde ondernemingsdoelwitte teen die laagste moontlike koste te bereik sonder om kwaliteit prys te gee. Die fokus van kostebestuur is om aktiwiteite wat nie waarde toevoeg nie te elimineer, en om die verbruik van ekonomiese hulpbronne by aktiwiteite wat wel waarde toevoeg te beheer deur deurlopende verbetering van prosesse en aktiwiteite om vermorsing uit te skakel. Kostebestuur word dus toegepas waar 'n geleentheid om koste te verminder, geïdentifiseer word. Kostebestuur behels die verbetering van doeltreffendheid en effektiwiteit ten einde koste te bespaar sonder om die kwaliteit van produkte of dienste te verlaag. Die onderstaande is voorbeelde van kostebestuur.

- Lewensiklus-kosteberekening

Vooruitskatting ten opsigte van alle koste aangegaan gedurende al die fases van die produk se lewensiklus, word gemaak om vas te stel of die winste wat gedurende die vervaardigingsiklus gemaak kan word, genoeg sal wees om alle koste te dek. Dit verskaf 'n beter begrip ten opsigte van die koste wat aangegaan word met die beplanning en ontwikkeling van 'n nuwe produk en identifiseer areas waar pogings om koste te verminder, die meeste vrugte sal afwerp (Drury, 2008:538-539; Seal *et al.*, 2006:899; Hilton *et al.*, 2008:535).

- Teikenkosteberekening

Teikenkosteberekening vind plaas tydens die ontwerp en beplanningsfase van die produk/ diens. Die prys wat verbruikers bereid sal wees om te betaal vir die produk/ diens word deur middel van marknavorsing vasgestel waarna 'n winspersentasie daarvan afgetrek word om die teikenkoste vas te stel. Die werklike koste van die produk/ diens word dan geskat en indien dit meer is as die teikenkoste, word daar gesoek na maniere om die werklike koste te verminder sonder om kwaliteit in te boet (Drury, 2008:539-543; Seal *et al.*, 2006:900; Hilton *et al.*, 2008:187; Garrison *et al.*, 2008:761).

- *Kaizen*-kosteberekening

Kaizen-kosteberekening is soortgelyk aan teikenkosteberekening maar verskil in die opsig dat *kaizen*-kosteberekening gedurende die vervaardigingsiklus van die produk toegepas word. Met *kaizen*-kosteberekening word daar gefokus op die verbetering van prosesse om klein kostebesparings teweeg te bring deur verbeterde effektiwiteit. Die verantwoordelikheid word aan werknemers gegee om prosesse te verbeter en koste te bespaar (Drury, 2008:543-544; Seal *et al.*, 2006:559; Hilton *et al.*, 2008:684).

- Normtoetsing

Normtoetsing behels die bestudering van sleutel-aktiwiteite by ander ondernemings of departemente ten einde eie aktiwiteite te verbeter. Die toepassing van normtoetsing is koste-effektief, aangesien foute wat reeds deur ander ondernemings (departemente) gemaak is, vermy kan word (Drury, 2008:554; Seal *et al.*, 2006:870; Hilton *et al.*, 2008:684; Garrison *et al.*, 2008:333).

- Besigheidsproses-herontwerp

Besigheidsproses-herontwerp behels die ondersoek van besigheidsprosesse en die radikale verandering van bestaande prosesse en implementering van nuwe, verbeterde prosesse deur te fokus op vereenvoudiging, kostevermindering, verbeterde kwaliteit en verhoogde kliëntetevredenheid (Drury, 2008:547-548; Seal *et al.*, 2006:873).

- Koste van kwaliteit

Om suksesvol in die mark te kan kompeteer, moet ondernemings kliënt georiënteerd wees en moet kliëntetevredenheid hulle eerste prioriteit wees. Die vraag na produkte/dienste van uitstaande gehalte, lae koste, vinnige aflewering en goeie naverkoopdiens, neem deurlopend toe. Hoewel verhoogde kwaliteit ook verhoogde koste impliseer, het dit ook verhoogde omset en winste tot gevolg. Verskeie ondernemings pas 'n proses van totale kwaliteitsbestuur toe wat fokus op die deurlopende verbetering van produksieprosesse sodat produkte/dienste van hoë gehalte aan kliënte gelewer kan word. Koste van kwaliteit behels die volgende.

- Voorkomingskoste

Dit sluit die koste in om te verhoed dat produkte vervaardig word wat nie voldoen aan die spesifikasie nie, byvoorbeeld voorkomende instandhoudingskoste, kwaliteitsbeplanning, opleiding, en die addisionele materiaal koste wanneer beter kwaliteit materiaal aangekoop word.

- Inspeksiekoste

Dit is die koste aangegaan om te verseker dat ru-materiaal en produkte voldoen aan die voorgeskrewe standarde. Dit sluit inspeksiekoste van ru-materiaal, aangekoopte komponente, onvoltooide werk, voltooide werk, kwaliteitsouditkoste en koste van kwaliteit-toetse in.

- Interne foutkoste

Hierdie koste dui op koste wat aangegaan word voordat die produkte na die kliënt gestuur word. Dit sluit die koste van ru-materiaal en produkte in wat nie aan voorgeskrewe kwaliteitstandarde voldoen nie, byvoorbeeld skroot, herstelkoste, vertragingstyd en oponthoude as gevolg van foute.

- Eksterne foutkoste

Dit dui op koste aangegaan nadat die produk verkoop is en reeds in besit van die verbruiker is. Dit sluit in koste aangegaan ten opsigte van kliënteklagtes, vervanging tydens waarborg, herstel van produkte teruggestuur en koste as gevolg van die skade gedoen aan die onderneming se reputasie.

(Dale en Plunkett, 1999:50-65; Drury, 2008:548-551; Seal *et al.*, 2006:860; Garrison *et al.*, 2008:64-72).

3. Voorraadbestuur

Die belegging in voorraad verteenwoordig 'n groot deel van bedryfsbates by die meeste ondernemings. Daarom is dit noodsaaklik dat voorraad doeltreffend bestuur word ten einde te verhoed dat die belegging in voorraad nie onnodig groot word nie. 'n Onderneming behoort vas te stel wat sy optimum belegging in voorraad behoort te wees, met inagneming van die volgende faktore:

- Daar moet genoegsame voorraad wees om te voldoen aan die vereistes van produksie en verkope.
- Die hou van surplusvoorraad moet sover moontlik vermy word om die risiko van verliese en veroudering uit te skakel.

Voorraadbestuur sluit die aktiwiteite van beplanning, organisering en beheer in, wat fokus op die vloei van materiaal en voorraad na, deur en vanaf die onderneming. 'n Groot aantal besluite ressorteer onder voorraadbestuur. Besluite soos wanneer voorraad aangekoop moet word, hoe dit aangekoop moet word, hoe dit hanteer moet word wanneer dit ontvang word, watter prosedure gevolg moet word wanneer voorraad uitgereik word en nog vele meer. Materiaal vorm sowat 50% van die totale vervaardigingskoste, daarom is dit belangrik dat voorraad behoorlik bestuur sal word,

en die koste verbonde aan die aankoop en hou van voorraad tot die minimum beperk sal word (Correia *et al.*, 2007:12-8; Horngren *et al.*, 2005:761; Chauhan, 2007:722).

3.1. Voorraadhouding

Die koste van voorraadhouding is hoog, daarom is dit belangrik dat voorraadvlakke so laag as moontlik gehou moet word. Drie tipes voorraad kom normaalweg in 'n vervaardigingsonderneming voor:

- ru-materiaal, wat grondstowwe en komponente insluit wat vir die vervaardiging van produkte gebruik word;
- onvoltooide produkte; en
- voltooide produkte wat gereed is vir verkoop.

Oor die algemeen is daar drie beweegredes vir die hou van voorraad.

- Die transaksie-motief.

Dit ontstaan wanneer daar 'n behoefte is om voorraad te hou om te voldoen aan produksiebehoeftes en/of verkope.

- Die voorsorg-motief.

'n Onderneming mag ook moontlik besluit om addisionele voorraad te hou ingeval hulle dalk toekomstige produksie en verkoopsvlakke onderskat het.

- Die spekulasiemotief.

Wanneer prysverhogings verwag word, mag ondernemings besluit om groter voorraad te hou. Bestuur moet besef dat optimum voorraadvlakke in 'n mate afhang van prysveranderinge. Wanneer noemenswaardige prysstygings verwag word, moet die onderneming hoër voorraadvlakke oorweeg om die voordeel van laer aankooppryse te benut. Hierdie besluit moet egter gebaseer word op 'n vergelyking van die besparing in die toekomstige prys van die voorraad en die toename in koste as gevolg van addisionele voorraadhouding (Drury, 2008:620).

3.1.1. Koste van voorraadhouding

Die relevante koste wat oorweeg moet word wanneer die optimale voorraadvlakke bepaal moet word, is die volgende:

- Die aankoopprys van die voorraad, minus enige kortings ontvang.
- Bestelkoste.

Bestelkoste kom voor elke keer as daar 'n bestelling geplaas word. Bestelkoste word beïnvloed deur die aantal bestellings geplaas, maar nie deur die grootte van die bestellings nie. Dit sluit in die administratiewe koste, geassosieer met die bestel van voorraad, asook hanteringskoste en vervoerkoste. Wanneer bestelkoste hoog is, sal 'n aankoopbestuurder geneig wees om groter bestellings te plaas om te probeer om die bestelkoste te verminder. Dit kan moontlik lei tot hoë voorraadvlakke (Correia *et al.*, 2007:12-9; Drury, 2008:620-621; Seal *et al.*, 2006:832).

- Koste van voorraadhouding (drakoste).

Koste van voorraadhouding bestaan gewoonlik uit die volgende:

- Stookkoste. Slegs addisionele stookkoste wat verhoog as gevolg van verhoogde voorraadvlakke, is relevant. Salarisse van stookpersoneel, depresiasie, vaste huur van toerusting en geboue wat nie verhoog omdat voorraad verhoog nie, word buite rekening gelaat. Waar addisionele stoorspase egter anders aangewend kan word om inkomste te genereer, is daardie verlies aan inkomste 'n geleentheidskoste wat oorweeg moet word.
- Versekering. Vaste jaarlikse versekeringspremies word nie in berekening gebring nie. Slegs versekeringspremies wat fluktueer volgens die waarde van voorraad, moet ingesluit word.
- Geleentheidskoste van belegging in voorraad (rente verbeur op fondse in voorraad geïnvesteer). Geleentheidskoste word bepaal deur die addisionele belegging in voorraad te vermenigvuldig met die verlangde (verwagte) opbrengskoers op kapitaal.

Die volgende voorbeelde kan genoem word:

- inkrementele versekeringskoste;
- eiendomsbelasting (besit van stookfasiliteite);
- inkrementele stookkoste;
- inkrementele materiaalhanteringskoste; en
- koste van veroudering en beskadiging van voorraad (voorraadverliese).

Slegs koste wat volgens voorraadvlakke wissel, is relevant. Koste wat nie deur die verandering in voorraadvlak beïnvloed word nie, is nie relevant nie.

Die drakoste van voorraad word dikwels onderskat. Wanneer groot voorrade van materiaal, onvoltooide werk en voltooide werk gehou word, lei dit tot rommelrige werkplekke en bemoeilik dit die taak van die onderneming, deurdat probleme dikwels nie geïdentifiseer word totdat dit te laat is om korrektief op te tree nie. Dit kan lei tot wisselende produksievlakke, oneffektiewe prosesse,

verlore bestellings, hoë defek-koers en die risiko van veroudering van voorraad. Wanneer die drakoste van voorraad hoog is, is daar groot aansporing om voorraadvlakke te verlaag en om eerder meer dikwels bestellings te plaas (net-betyds aankope)(Correia *et al.*, 2007:12-9; Drury, 2008:620; Seal *et al.*, 2006:832-833).

- Voorraadtekorte

Wanneer daar nie genoeg voorraad gehou word om aan die vraag na die produk te voldoen nie, lei dit tot die verlies van verkope, die ontevredenheid van kliënte en die addisionele koste aangegaan vir die vinnige verkryging van goedere wat nie in voorraad is nie (addisionele bestel- en vervoerkoste, sowel as hoër aankooppryse). Wanneer hierdie tipe koste dikwels voorkom, word ondernemings aangespoor om groter voorraadvlakke te hou (Drury, 2008:628; Seal *et al.*, 2006:833).

- Verliese as gevolg van diefstal

- Koste van kwaliteit

Die kwaliteit van 'n produk verwys na sy voldoening aan voorafbepaalde standaarde. Die koste van kwaliteit word verdeel in die volgende vier kategorieë:

- Voorkomingskoste
- Skattingskoste
- Interne defekskoste (mislukkingskoste)
- Eksterne defekskoste (foutkoste)(sien ook koste van kwaliteit (hoofstuk 3, p. 50)

(Brewer *et al.*, 2005:57-59; Drury, 2008:548-551).

Dit is duidelik, dat dit noodsaaklik is om voorraad doeltreffend te bestuur en voorraadkoste tot die minimum te beperk. Die regte voorraadvlak is daardie vlak wat die laagste koste tot gevolg het wanneer die voorgaande faktore in ag geneem word. Die vooruitgang in inligtingstegnologie het dit moontlik gemaak om betroubare inligting ten opsigte van voorraad betyds beskikbaar te stel. Bestellings kan dikwels deur die druk van 'n knoppie deur middel van elektroniese data-uitruiling ("electronic data interchange": EDI) direk by die verskaffer geplaas word. Dit maak dit ook moontlik om 'n net-betyds aankope- en 'n net-betyds produksiestelsel te implementeer, omdat daar nou staatgemaak kan word op betyds en korrekte inligting (Horngren *et al.*, 2006:691-692).

3.1.2. Ekonomiese bestelhoeveelheid (“Economic order quantity”: EOQ)

Een van die belangrikste besluite wat geneem moet word by voorraadbestuur, is ten opsigte van die hoeveelheid wat bestel moet word. Daar is drie benaderings wat gevolg word om die ekonomiese bestelhoeveelheid te bepaal.

- Die tabulasiemetode

Die totale jaarlikse voorraadkoste word bereken by verskillende bestelhoeveelhede. Die hoeveelheid met die laagste jaarlikse koste, word beskou as die ekonomiese bestelhoeveelheid. Hierdie metode is langdradig en nie so akkuraat soos die wiskundige metode nie. Waar daar met 'n groot jaarlikse verbruik gewerk word, is dit baie tydrowend om die presiese ekonomiese bestelhoeveelheid te bepaal volgens hierdie metode (Drury, 2006:66-67; Seal *et al.*, 2006:833).

- Die formule-metode

Vir die wiskundige berekening van die ekonomiese bestelhoeveelheid, word die volgende aannames gemaak:

- Dieselfde hoeveelheid word telkens by die herbestelpunt bestel.
- Die vraag na produkte, bestelkoste en koste van voorraadhouding is seker.
- Afleweringstyd (“purchase order lead time”) is seker en konstant.
- Aankoopprys per eenheid word nie beïnvloed deur die bestelhoeveelheid nie. Daarom word die aankoopprys per eenheid vir hierdie berekening as irrelevant beskou.
- Geen voorraadtekorte ontstaan nie.
- Kwaliteit beïnvloed nie die bestelhoeveelheid nie.

(Correia *et al.*, 2007:12-9; Drury, 2008:621-629).

Voorbeeld

Veronderstel die volgende data

Bestelkoste per bestelling (P) = R200

Koste per eenheid = R80

Jaarlikse vraag na die produk (D) = 16 900 eenhede

Relevante drakoste per eenheid :

Verlangde jaarlikse opbrengs op belegging (15%) = 15% X R80 = R12.00

Relevante versekering, materiaalhantering, verliese, ens. per jaar = R13.00

Totaal R25.00

Formule

$$\begin{aligned} \text{EOQ} &= \sqrt{\frac{2DP}{C}} \\ &= \sqrt{\frac{2 \times 16\,900 \times 200}{25}} \\ &= \sqrt{270\,400} \\ &= 520 \text{ eenhede} \end{aligned}$$

Waar EOQ = Ekonomiese bestelhoeveelheid (EBH)

D = Vraag na eenhede vir 'n bepaalde periode (bv. 1 jaar)

P = Relevante bestelkoste per bestelling

C = Relevante drakoste per eenheid vir die periode gebruik om D te bepaal.

Die ekonomiese bestelhoeveelheid neem toe soos wat die vraag na die produk (D) toeneem, maar sal verminder indien die drakoste per eenheid (C) toeneem. Dit sal ook toeneem, indien die bestelkoste toeneem.

(Correia *et al.*, 2007:12-9; Drury, 2008:621-629; Horngren *et al.*, 2006:692-694).

Om vas te stel wat die totale koste verbonde aan die aankoop en hou van voorraad vir die periode beloop, kan die totale relevante koste van voorraad (TRC) vir enige bestelhoeveelheid, (wat nie noodwendig die ekonomiese bestelhoeveelheid is nie), soos volg bereken word:

$$\begin{aligned} \text{TRC} &= \text{Totale jaarlikse relevante bestelkoste} + \text{Totale jaarlikse relevante drakoste} \\ &= \left[\begin{array}{l} \text{Aantal bestellings} \times \text{Relevante bestelkoste} \\ \text{per jaar} \qquad \qquad \text{per bestelling} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{l} \text{Gemiddelde voorraad} \times \text{Jaarlikse relevante drakoste van} \\ \text{in eenhede} \qquad \qquad \qquad \text{1 eenheid vir 'n jaar} \end{array} \right] \end{aligned}$$

of

$$\text{TRC by EOQ} = \sqrt{2 \times P \times D \times C}$$

(Correia *et al.*, 2007:12-11; Drury, 2008:622-624; Horngren *et al.*, 2006:694).

- Die Grafiese metode

Grafiek 6.1 (p. 132) toon aan hoe die totale jaarlikse koste deur die bestelhoeveelheid beïnvloed word.

Berekenings

| Q | P | P(D/Q) | QC/2 | TRC | D | C |
|------|-----|--------|-------|-------|-------|----|
| 100 | 200 | 33800 | 1250 | 35050 | 16900 | 25 |
| 200 | 200 | 16900 | 2500 | 19400 | | |
| 300 | 200 | 11267 | 3750 | 15017 | | |
| 400 | 200 | 8450 | 5000 | 13450 | | |
| 500 | 200 | 6760 | 6250 | 13010 | | |
| 600 | 200 | 5633 | 7500 | 13133 | | |
| 700 | 200 | 4829 | 8750 | 13579 | | |
| 800 | 200 | 4225 | 10000 | 14225 | | |
| 900 | 200 | 3756 | 11250 | 15006 | | |
| 1000 | 200 | 3380 | 12500 | 15880 | | |

Waar: D = Vraag na eenhede vir 'n bepaalde periode (bv. 1 jaar)

Q = Bestelhoeveelheid

P = Bestelkoste per bestelling

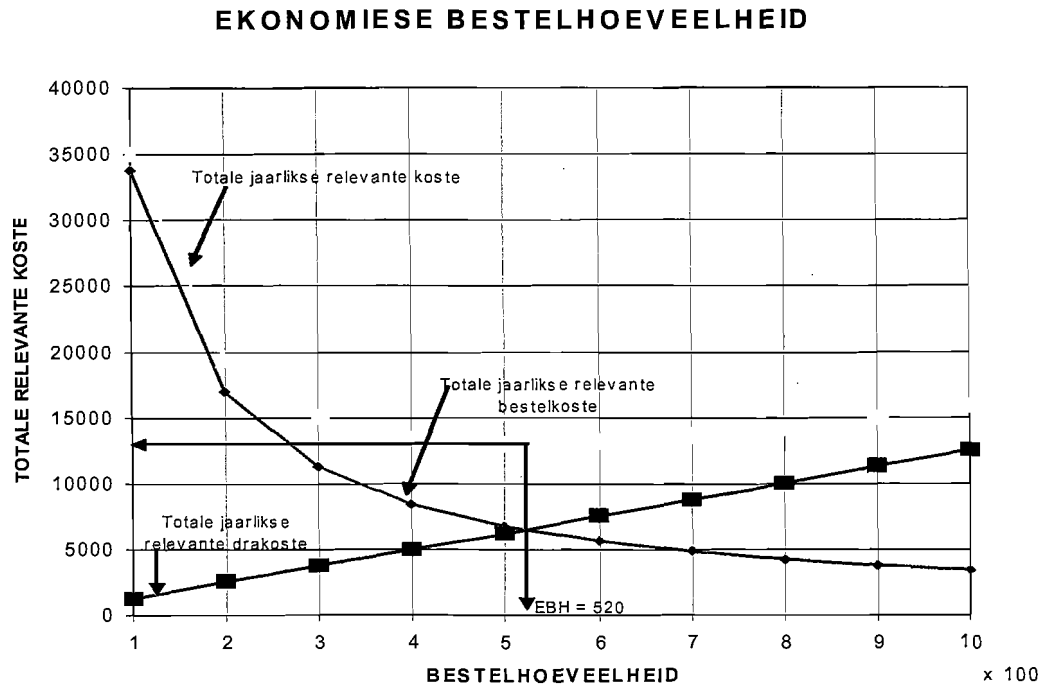
P(D/Q) = Totale bestelkoste vir die periode

C = Relevante drakoste per eenheid vir die periode

(QC)/2 = Gemiddelde jaarlikse drakoste

TRC = Totale jaarlikse relevante koste

Grafiek 6.1: Ekonomiese Bestelhoeveelheid



(Correia *et al.*, 2007:12-9; Drury, 2008:622; Horngren *et al.*, 2006:694; Seal *et al.*, 2006:835)

Die totale jaarlikse relevante voorraadkoste is die laagste by die hoeveelheid waar die totale relevante bestelkoste gelyk is aan die totale relevante drakoste. Dit is ook die ekonomiese bestelhoeveelheid.

(Drury, 2008:621-622; Horngren *et al.*, 2006:694-695).

3.1.2.1. Herbestelpunt en veiligheidsvoorraad

Een van die belangrikste besluite wat geneem moet word om die totale voorraadkoste so laag moontlik te hou, sonder dat tekorte ontstaan, is wanneer om voorraad te bestel. Die herbestelpunt is daardie vlak van voorraad wat bereik word wat net genoeg is om voorraadbehoefte te vervul, vir solank as wat dit neem om die nuut-bestelde voorraad in ontvangs te neem (Sien grafiek 6.2, p. 132). Wanneer die vraag na 'n produk en die tyd wat dit neem vir 'n bestelling om afgelewer te word, seker is, is dit baie eenvoudig om die herbestelpunt te bepaal. In werklikheid is dit nie altyd seker wat die jaarlikse verbruik/verkope gaan wees nie en afleweringstyd word ook dikwels deur verskeie faktore beïnvloed. Daarom is dit soms nodig om 'n buffer- of veiligheidsvoorraad te hou. Veiligheidsvoorraad is voorraad wat te alle tye gehou word. Die voorraadvlak daal nooit onder

hierdie veiligheidsvoorraad nie. Veiligheidsvoorraad word gebruik as buffer teen onverwagte toename in die vraag na die produk of afleweringstyd en ook wanneer verskaffers uit voorraad raak en bestellings nie onmiddellik uitgevoer kan word nie. Die berekening van die veiligheidsvoorraad is afhanklik van die verkoopsvooruitskattings vir die periode. Historiese data en marknavorsing verskaf 'n bestek van verwagte weeklikse verbruik/verkope. Deur gebruik te maak van waarskynlikheid en frekwensiedistribusie wat op historiese data gebaseer is, kan die beste veiligheidsvoorraadvlak bepaal word.

Alhoewel daar in die verlede dikwels veiligheidsvoorraade gehou is as voorsorgmaatreël teen voorraadtekorte, word daar egter nou besef dat die drakoste van voorraad baie hoër is as wat voorheen veronderstel is. Gevolglik poog al meer vervaardigers om bestellings eerder meer dikwels te plaas en in kleiner hoeveelhede. Daar word nou eerder probeer om die voorraadomsetsnelheid te verhoog en so min as moontlik voorraad te hou.

(Correia *et al.*, 2007:(12)11-(12)13; Drury, 2008:626-627; Horngren *et al.*, 2006:695-696).

Bepaling van die herbestelpunt

Die volgende formule word gebruik waar die verbruik reëlmatig is en daar geen wisseling in die hoeveelheid verbruik plaasvind nie:

Herbestelpunt = Eenhede verkoop in tydseenheid X afleweringstyd

Waar daar egter skommeling in die verbruik en/of afleweringstyd voorkom en daar veiligheidsvoorrade gehou word om voorraadtekorte te voorkom, word die volgende formule gebruik:

Herbestelpunt = Maksimum verbruik X maksimum afleweringstyd + veiligheidsvoorraad

Veronderstel dieselfde inligting as wat vir grafiek 6.1 gebruik word.

Addisionele inligting

| | |
|------------------------------|---------------|
| Afleweringstyd | = 2 weke |
| Maksimum verbruik per week | = 400 |
| Minimum verbruik per week | = 200 |
| Gemiddelde verbruik per week | = 16 900 / 52 |
| | = 325 |

Veiligheidsvoorraad word soos volg bereken.

| | |
|----------------------------|---------------|
| Maksimum verbruik per week | 400 |
| Minimum verbruik per week | <u>200</u> |
| Verskil | 100 |
| X Afleweringstyd | <u>2</u> weke |
| Veiligheidsvoorraad | <u>200</u> |

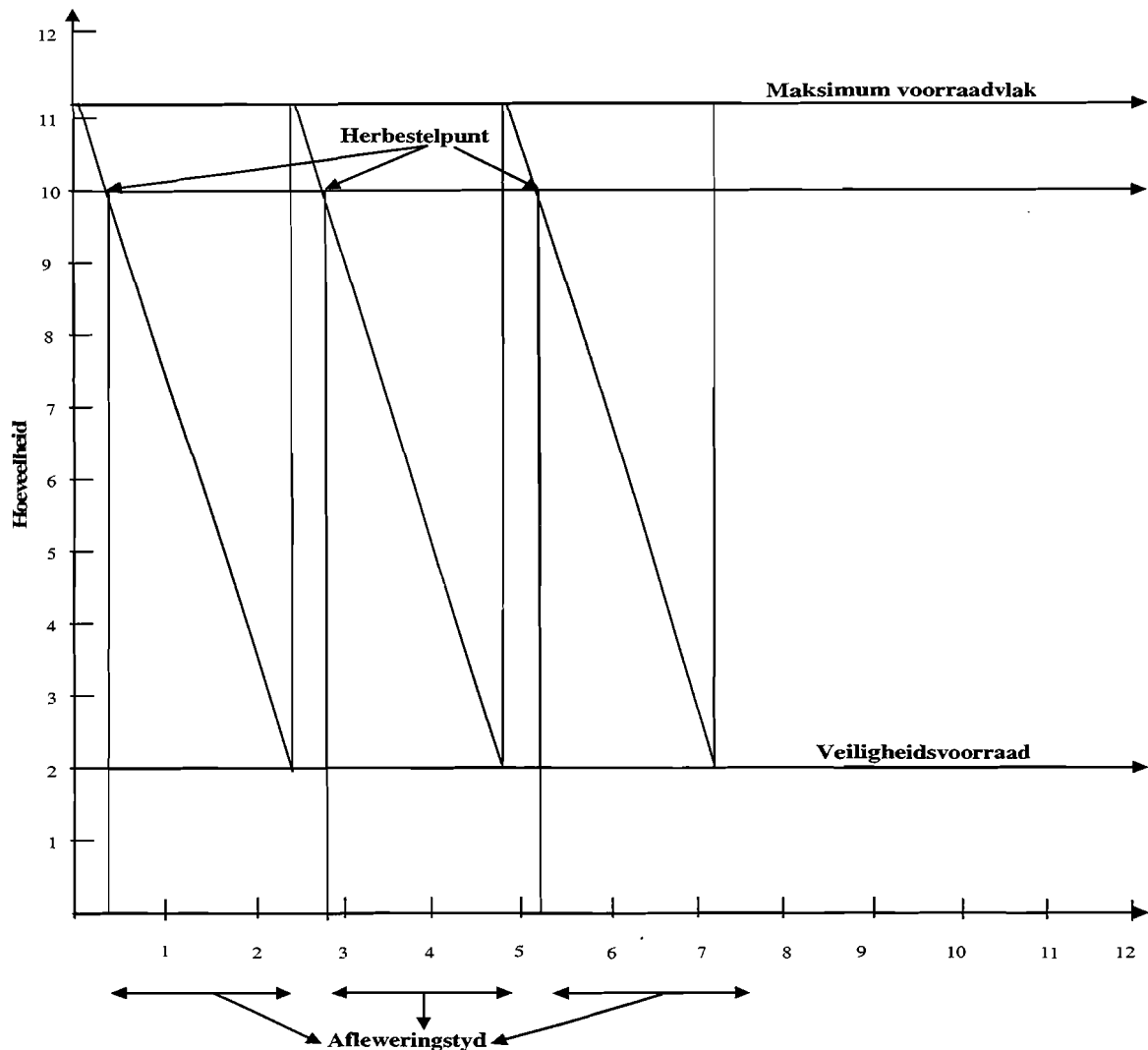
Die volgende formule word gebruik:

$$\begin{aligned}\text{Herbestelpunt} &= \text{Maksimum verbruik} \times \text{maksimum afleweringstyd} + \text{veiligheidsvoorraad} \\ &= 400 \times 2 + 200 \\ &= 1\,000 \text{ eenhede.}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Maksimum voorraadvlak} &= \text{Herbestelpunt} - (\text{Minimum verbruik} \times \text{minimum besteltyd}) + \text{EOQ} \\ &= 1\,000 - (200 \times 2) + 520 \\ &= 1\,000 - 400 + 520 \\ &= 1\,120\end{aligned}$$

(Drury, 2008:626-627; Horngren *et al.*, 2006:694; Seal *et al.*, 2006:838 -839).

Grafiek 6.2: Herbestelpunt



(Correia *et al.*, 2007:12-12; Drury, 2008:627; Horngren *et al.*, 2006:695; Seal *et al.*, 2006:839).

3.1.3. Die net-betyds stelsel (“Just-in-time”, JIT)

’n Belangrike vernuwing in produksiestelsels is die net-betyds stelsel. Die net-betyds stelsel is ontwerp om volgens die vraag na ’n produk te produseer, met minimale voorraadhouding. Hierdie stelsel is ’n proses waar produkte slegs wanneer daar ’n vraag daarna is, gelewer word. Ondernemings wat van die net-betyds stelsel gebruikmaak, vervaardig ’n produk eers wanneer ’n bestelling daarvoor ontvang word. Om die sukses van die net-betyds stelsel te verseker, moet die

onderneming 'n stelsel ontwerp wat effektief en sonder ophoud funksioneer. Die net-betyds stelsel is ontwerp om aktiwiteite wat nie waarde toevoeg nie, uit te skakel. Omdat minimale voorraad gehou word, skakel dit die koste van voorraadhouding grootliks uit. Dit skakel ook verliese as gevolg van veroudering uit omdat die produk vervaardig word eers wanneer dit bestel word.

Die net-betyds stelsel kan net werk indien 'n produk vinnig op versoek van die verbruiker verskaf kan word. As kliënte moet wag vir 'n produk, sal hulle dit eerder elders gaan koop. Tegnologiese ontwikkeling het dit vir baie ondernemings moontlik gemaak om na die net-betyds stelsel oor te skakel. Rekenaarondersteunde vervaardiging maak dit vir 'n vervaardiger moontlik om produksieprosesse vinnig te verander om onverwagte veranderinge in die vraag na 'n produk te akkommodeer (Brewer *et al.*, 2005:2-4; Drury, 2008:633; Horngren *et al.*, 2006:698; Seal *et al.*, 2006:839-844).

3.1.3.1. Tipes voorraad

- Handelsvoorraad
- Onverwerkte materiaal
- Onvoltooide produkte
- Voltooide produkte.

In die verlede het ondernemings groot hoeveelhede voorraad gehou as buffers of veiligheidsvoorraad, om te verseker dat alle bedrywighede vlot sal verloop, selfs al is daar onverwagte onderbrekings. Ru-materiaal voorraad word gehou om te verseker dat voorraad beskikbaar is vir produksie, selfs al is verskaffers laat met die aflewering van bestellings. Voorraad van onvoltooide produkte word gehou in geval van enige onderbreking in die produksieproses by enige afdeling, en voorraad van voltooide produkte word gehou om onverwagte fluktuasies in die vraag na die produk te akkommodeer. Handelondernemings hou handelsvoorraad om te verseker dat voldoende produkte beskikbaar is om te voldoen aan die vraag na produkte. Handelondernemings kan slegs van 'n net-betyds stelsel gebruik maak as al die skakels in die verskaffingsketting saamwerk en aktiwiteite behoorlik beplan, gekoördineer en beheer word.

Alhoewel hierdie voorrade 'n buffer verskaf teen enige onvoorsiene gebeure, is daar 'n koste aan verbode. Nie alleen is daar kontant in die voorrade opgesluit nie, maar die koste van voorraadhouding in die vorm van stoorplek, mannekrag en versekering kan ook aansienlik wees. Die teenwoordigheid van voorraad kan ook brouwerk aanmoedig, wat weer kan lei tot 'n oormaat van defekte produkte wat die tyd wat nodig is om 'n produk te voltooi, aansienlik kan verleng.

Met die net-betyds stelsel word ru-materiaal aangekoop en eenhede vervaardig soos benodig om te voldoen aan die vraag na die produk. Voorrade word tot die minimum beperk en in sommige gevalle word geen voorrade gehou nie. Onder ideale omstandighede sal 'n onderneming wat die net-betyds stelsel gebruik, slegs genoeg materiaal aankoop vir die dag se behoeftes en sal dan geen onvoltooide werk aan die einde van die dag hê nie. Alle voltooide produkte sal onmiddellik na kliënte versend word. Dus word materiaal net betyds aangekoop en ontvang om in produksie te plaas, onderdele word net betyds voltooi om produkte te monteer en produkte word net betyds voltooi om na kliënte te versend.

Die vloei van goedere word beheer deur 'n "vraag-trek" benadering. Die vraag na 'n produk aktiveer die proses en is terugwerkend tot by die vraag na direkte materiaal aan die begin van die proses. By die finale monteringsfase word 'n boodskap na die vorige afdeling (werkstasie) gestuur oor presies hoeveel onderdele en material in die volgende paar uur benodig sal word om bestellings te vul, en slegs daardie hoeveelheid onderdele en materiale word dan voorsien. So stuur elke werkstasie 'n sein aan die vorige werkstasie sodat die gladde vloei van onderdele en materiale gehandhaaf word en daar by geen punt 'n opeenhoping van voorraad is nie. Die proses word dus deur die laaste werkstasie geïnisieer, waar die bestellings van kliënte uitgevoer word. Niks word dus vervaardig of voorsien as iemand verder af in die produksieketting nie daarvoor vra nie. Die vraag na 'n produk "trek" dus die produk deur die produksieproses.

(Brewer *et al.*, 2005:2-4; Correia *et al.*, 2007:(12)8-(12)14; Drury, 2008:556-561; Horngren *et al.*, 2006:698-706).

3.1.3.2. Sleutelemente in 'n suksesvolle net-betyds stelsel.

Die volgende elemente is ter sake:

- 'n beperkte aantal goeie verskaffers ("strong supplier relationships");
- verbetering van die uitleg van die produksie-aanleg ("organising manufacturing cells");
- vermindering van die voorbereiding en opsteltyd vir 'n produksiesiklus;
- strewe na geen-defekte ("total quality management"); en
- ontwikkeling van 'n aanpasbare veelgeskoolde werkerskorps ("multiskilled workers").

(Horngren *et al.*, 2006:704; Seal *et al.*, 2006:840-845).

Hierdie elemente word vervolgens behandel.

- 'n Beperkte aantal goeie verskaffers

Om 'n net-betyds stelsel suksesvol te bedryf, moet 'n onderneming leer om eerder op minder, uiters betroubare verskaffers staat te maak, wat bereid is om meer afleverings in kleiner hoeveelhede meer dikwels te doen, selfs al is dit verskeie kere per dag. Betroubaarheid is noodsaaklik, omdat 'n enkele onbeskikbare onderdeel die hele produksieproses tot stilstand bring. Onbetroubare verskaffers moet uitgeskakel word.

Ondernemings wat van 'n net-betyds stelsel gebruik maak, kies hulle verskaffers versigtig en probeer om 'n goeie langtermynvennootskap met verskaffers op te bou. Spesiale aandag moet geskenk word aan:

- kwaliteit van materiaal of komponente;
- koste van laat afleverings (byvoorbeeld koste van bespoediging, masjiene wat ledig staan, verlies aan bydrae as gevolg van die verlies aan verkope, boete vir laat aflevering); en
- koste van vroeë afleverings (drakoste).

(Horngren *et al.*, 2006:700; Smith, 2006:162-163).

- Verbetering van die uitleg van die produksie-aanleg

Voorheen is die produksie-aanlegte so uitgelê, dat dieselfde tipes masjiene saam gegroepeer is. Dit het veroorsaak dat werk-in-proses dikwels groot afstande verskuif moes word gedurende die produksieproses, wat groot koste meegebring het. By 'n net-betyds stelsel, word alle masjiene wat benodig word om 'n produk te vervaardig, saamgegroepeer in een area ten einde 'n vloeilyn te vorm. Dit skakel onnodige hantering en tydvermorsing uit. Daar word gepoog om produkte van begin tot einde te vervaardig, sonder om dit na die voorraadstoor terug te stuur.

(Vergelyk ook 3.5.1. (p. 47) Tegnologiese verandering ("automation") in hierdie verband).

- Vermindering van die voorbereiding en opsteltyd vir 'n produksiesiklus

Vorbereiding vir produksie bestaan uit 'n aantal aktiwiteite, byvoorbeeld die verskuiwing van materiaal, instel van masjiene, opstel van toerusting, toetslopies, ensovoorts. Hierdie aktiwiteite neem baie tyd in beslag en is duur, daarom moet dit sover moontlik tot die minimum beperk word. Groter hoeveelhede van dieselfde produk moet eerder vervaardig word as om verskeie kere dieselfde tipe produkte te vervaardig. Omdat daar gepoog word om voorraad tot die minimum te beperk, is dit beter om die verskeidenheid produkte wat op dieselfde produksielyn vervaardig word, tot die minimum te beperk. As dieselfde tipe produk op 'n produksielyn vervaardig word, skakel dit opstellingskoste grootliks uit en kan kleiner hoeveelhede op 'n keer vervaardig word.

- Strewende na zero defekte

Defekte eenhede veroorsaak groot probleme waar 'n net-betyds stelsel gebruik word. Selfs al is daar 'n enkele foutiewe produk in 'n bestelling, vertraag dit die uitvoer van die bestelling omdat die hele produksieproses herhaal moet word om een produk te vervaardig, of die aflewering moet teen 'n tekort uitgevoer word. Dit veroorsaak ook soms dat die uitvoer van ander bestellings vertraag word. Daarom poog vervaardigers wat 'n net-betyds stelsel gebruik, om geen defekte produkte te vervaardig nie. Hoewel dit 'n byna onmoontlike saak is, vind vervaardigers tog dat hulle baie naby daaraan kan kom. Produksiewerkers is direk verantwoordelik om defekte eenhede te identifiseer, en moet deurlopend daarvoor op die uitkyk wees, sodat die oorsaak onverwyld vasgestel en reggestel kan word. (Vergelyk 3.7. Totale kwaliteitsbestuur, p. 50).

- Ontwikkeling van 'n aanpasbare werkerskorps

Werkers op 'n net-betyds produksielyn moet bekwaam wees in verskeie take en moet aanpasbaar wees sodat hulle al die toerusting op die produksielyn kan hanteer. Hulle moet ook in staat wees om minder ernstige herstel- en instandhoudingswerk te doen wanneer hulle nie op die produksielyn besig is nie, in stede daarvan dat herstel- en instandhoudingswerk deur 'n gespesialiseerde instandhoudingsafdeling hanteer word.

(Horngren *et al.*, 2006:703-704; Seal *et al.*, 2006:840-844).

3.1.3.3. Voordele van 'n net- betyds stelsel

Die voordele van 'n net-betyds stelsel is soos volg:

- Minder bedryfskapitaal is in voorraad opgesluit.
- Spasie wat voorheen vir die stoor van voorraad gebruik is, is nou beskikbaar vir ander, meer produktiewe gebruike.
- Produksietyd is verkort, wat verhoogde uitsette en vinniger aflewering meebring.
- Minder defekte produkte lei tot minder verspillinge, beter produkte en beter kliënte-bevrediging.
- Groter omset en winste omdat produkte betyds afgelewer word en groter kliënte-bevrediging ondervind word.
- Minder papierwerk.

Baie min ondernemings slaag daarin om hierdie ideale omstandighede te bereik, maar die net-betyds stelsel maak dit moontlik vir ondernemings om voorraadvlakke aansienlik te verlaag en die koste van voorraadhouding aansienlik te verminder. Dit bring ook mee dat produksieprosesse baie meer nougeset en akkuraat is (Brewer *et al.*, 2005:4; Drury, 2006:73-74; Horngren *et al.*, 2006:704-706; Seal *et al.*, 2006:844).

3.1.3.4. Net-betyds aankope (“Just-in-time purchasing”)

Omdat die koste verbonde aan voorraadhouing so hoog is, begin al meer vervaardigers oorskakel na ‘n net-betyds aankopestelsel, waarvolgens aankope so gemaak word dat voorraad ontvang word direk voordat dit vir produksie benodig word. Net-betyds aankope vereis dat vervaardigers hulle verhouding met verskaffers in heroorweging neem en dat hulle eerder van minder, uiters betroubare verskaffers gebruik sal maak, sodat hulle meer dikwels kleiner bestellings plaas en voorraad betyds afgelewer sal word. (Sien p. 127 vir die koste van voorraadhouing).

Soos bespreek onder die net-betyds stelsel (p. 135), is dit duidelik dat ‘n net-betyds stelsel net kan werk, indien daar staatgemaak kan word op

- stiptelike aflewering, en
- hoogstaande kwaliteit van ru-materiaal en komponente.

Die beskikbaarheid van elektroniese data-uitruiling (“electronic data interchange”: EDI), en die gebruik van gepaste rekenaarstelsels, maak dit moontlik om deur die druk van ‘n knoppie ‘n bestelling te plaas. Selfs al word die aankoopkoste per eenheid verhoog omdat die verskaffer nou meer dikwels aflewering moet doen, word baie koste bespaar omdat:

- verskeie aktiwiteite verbonde aan die plaas van bestellings uitgeskakel word, bestelkoste aansienlik verminder, tyd bespaar word en foute byna heeltemaal uitgeskakel word;
- minder kapitaal in voorraad opgesluit word en meer voordelig aangewend kan word;
- drakoste van voorraad verminder word, deurdat:
 - koste vir stoorplek uitgeskakel word;
 - versekering van voorraad uitgeskakel word;
 - minder voorraadopnames gedoen word;
 - minder werknemers nodig is om voorraad te hanteer;
 - minder administratiewe koste ten opsigte van voorraad aangegaan word; en
 - voorraadverliese wat ontstaan as gevolg van beskadiging, veroudering en diefstal, uitgeskakel word.

Die koste verbonde aan voorraadtekorte is hoog. Dit moet sover as wat dit moontlik is, vermy word. Dit kan tot die minimum beperk word as verskaffers betroubaar is (Drury, 2008:633; Horngren *et al.*, 2006:698-702; Seal *et al.*, 2006:841).

3.1.3.5. Ekonomiese bestelhoeveelheid by die net-betyds stelsel

Die ekonomiese bestelhoeveelheid sal verminder wanneer:

- die koste om ‘n bestelling te plaas verminder, of

- die drakoste van voorraad vermeerder.

Persone wat ten gunste van 'n net-betyds stelsel is, beweer dat die drakoste van voorraad baie hoër is as wat oor die algemeen gedink word. Werknemers dink dat daar voldoende voorraad is en dit bring vermorsing en ondoeltreffendheid en soms ook diefstal mee as gevolg van die beskouing dat daar voldoende voorraad is. Voorstanders van die net-betyds stelsel voer aan, dat net-betyds aankope bestelkoste verminder en daarom behoort ondernemings eerder meer dikwels kleiner hoeveelhede te bestel (Horngren *et al.*, 2006:699; Seal *et al.*, 2006:835-837).

4. Begrotings

4.1. Die doel en voordele van begrotings

'n Begrotingstelsel het die volgende doelwitte.

- Beplanning

Die mees voor-die-handliggende doelwit van begrotings, is die kwantifisering van 'n plan van aksie. Die begrotingsproses verplig bestuur om te beplan vir die toekoms. Bestuurders word aangemoedig om algemene doelwitte vir die onderneming te ontwikkel, bewus te word van moontlike probleme en om die beleid van die onderneming te ontwikkel.

- Begrotings verbeter besluitneming

Wanneer die bestuur 'n goeie idee het van die omset wat verwag word, sowel as verwagte produksie- en ander koste, kan ingeligte besluite geneem word, wat beter resultate kan lewer.

- Fasiliteer kommunikasie en koördinasie

Alle lede van bestuur regdeur die onderneming, moet bewus wees van die planne wat deur ander bestuurslede gemaak is, sodat die ondernemingsdoelwitte bereik kan word. Die begrotingsproses kombineer die planne van all bestuurslede van die onderneming en maak dit moontlik om aktiwiteite te koördineer en om die planne van die onderneming aan die werknemers te kommunikeer. So kan elke werknemer weet wat sy/haar rol is om die doelwitte van die onderneming te bereik. Omdat die begrotings van die verskillende afdelings in die onderneming moet saamwerk om die doelwitte van die onderneming te bereik, word koördinasie moontlik gemaak. Bestuur kan die behoeftes van ander afdelings identifiseer en dit moedig hulle aan om die belang van die onderneming bo hulle eie belang te stel (Garrison *et al.*, 2008:372; Horngren *et al.*, 2006:181).

- Toedeling van bronne

Omdat die hulpbronne van die onderneming beperk is, vergemaklik begrotings die toedeling van bronne tussen die verskillende aktiwiteite. Begrotings stel standarde waarvolgens die onderneming die gebruik van sy skaars hulpbronne kan beheer en werknemers kan motiveer.

- Beheer

'n Begroting is 'n plan, en planne is onderworpe aan verandering. 'n Begroting is egter 'n baie nuttige norm waaraan werklike resultate gemeet kan word. Beheer is 'n integrale deel van die begrotingstelsel. Beheer word uitgeoefen deur werklike resultate periodiek met begrote resultate te vergelyk. Groot afwykings is 'n aanduiding dat die stelsel buite beheer is en dat stappe gedoen moet word om uit te vind wat die rede daarvoor is en wat gedoen kan word om dit reg te stel (Horngren *et al.*, 2006:7-11).

- Evaluering

Die vergelyking van werklike resultate met begrote resultate, stel bestuur in staat om die prestasie van individue, departemente, afdelings of die onderneming in die geheel, te evalueer. Dit kan ook gebruik word om persone wat goed presteer, te beloon deur middel van bonusse.

(Horngren *et al.*, 2006:10; Drury, 2006:425-428; Seal *et al.*, 2006:495-496; Weetman, 2006:569-572; Taylor en Steenpoorte, 2007:20-36).

4.2. Die meesterbegroting

Die meesterbegroting is 'n omvattende finansiële plan vir die onderneming in die geheel, en is saamgestel uit al die individuele begrotings. Figuur 6.1. (p. 149) is 'n skematiese voorstelling van die meesterbegroting en toon aan hoe die verskillende begrotings inmekaar pas.

4.2.1. Die bedryfsbegroting

Die bedryfsbegroting word gebaseer op die verkoopsvooruitskatting en het betrekking op daardie aktiwiteite wat inkomste genereer. Die bedryfsbegroting is saamgestel uit die volgende begrotings.

- Verkoopsvooruitskatting

Die verkoopsvooruitskatting is die basis van die verkoopsbegroting, wat weer op sy beurt die basis is vir al die ander bedryfsbegrotings en die meeste van die finansiële begrotings. Daarom is die

akkuraatheid van die verkoopsvoorspelling krities vir die korrektheid van die totale meesterbegroting.

Die volgende faktore word in aamerking geneem by verkoopsvooruitskatting:

- historiese verkoopsyfers en verbruikerstendense;
 - vir die individuele onderneming; en
 - vir die industrie in sy geheel;
- algemene ekonomiese klimaat (synde dit in 'n groeifase, resessie of in 'n afwaartse tendens);
- ekonomiese klimaat vir die bepaalde industrie;
- ander faktore wat moontlik verkope in die bepaalde industrie kan beïnvloed;
- politiese en regsaspekte;
- prysbeleid van die onderneming;
- beplande bemarkings- en promosiestrategieë;
- beplande optrede van mededingers;
- nuwe produkte wat beplan word deur die onderneming of mededingers; en
- marknavorsingstudies.

Die beginpunt van die verkoopsvooruitskatting is gewoonlik die vlak van verkope van die vorige jaar, omdat dit onwaarskynlik is dat verkope oor die korter termyn baie sal verskil. Historiese data moet egter baie goed ontleed word en daar moet aanpassings gemaak word vir moontlike omgewingsveranderinge. Bogenoemde faktore moet in ag geneem word, saam met insette van die betrokke bestuurs- en verkoopspersoneel. Die verkoopsvooruitskatting is normaalweg die verantwoordelikheid van die bemarkingsafdeling, wat gebaseer kan word op verkope van die verlede met die inagneming van ander faktore soos die ekonomiese klimaat, mededingers, reklame, prysbeleid, ensovoorts. Verskeie prosedures word vir die verkoopsvooruitskatting gebruik, en die finale vooruitskatting kombineer inligting uit 'n aantal verkillende bronne. Sommige ondernemings het marknavorsingskundiges op topbestuurssvlak wat die onderneming se verkoopsvooruitskattings kombineer en verfyn om te verseker dat dit so akkuraat as moontlik is. Soms word ingewikkelde ekonometriese modelle gebou om alle beskikbare inligting sistematies in te sluit. Statistiese metodes, soos korrelasie- en regressieontleding, waarskynlikheids-ontleding en tyd-serie ontleding vir verkope, word ook dikwels gebruik om neigings te bepaal en afwykings te meet en so die betroubaarheid van die inligting vas te stel (Correia *et al.*, 2007:(11)10-(11)13; Garrison *et al.*, 2008:377; Brewer *et al.*, 2005:293-294; Seal *et al.*, 2006:502).

- Verkoopsbegroting

Die verkoopsbegroting is 'n verdere verwerking van die verkoopsvooruitskating wat die aantal eenhede, verkoopprijs per eenheid en totale verwagte verkope in rand weergee (Brewer *et al.*, 2005:296; Drury, 2006:434; Garrison *et al.*, 2008:380; Horngren *et al.*, 2006:188-189; Seal *et al.*, 2006:504-505).

- Produksiebegroting (slegs vervaardigingsondernemings)

Die produksiebegroting beskryf hoeveel eenhede vervaardig moet word om te voldoen aan die verkoopsvereistes, sowel as die eindvoorraadvereistes, met inagneming van beginvoorraad. Nadat die produksiebegroting voltooi is, word die begrotings vir direkte materiaal, direkte arbeid en vervaardigingsbokoste voorberei. Al drie hierdie begrotings word gebaseer op die begrote produksie-eenhede soos vasgestel in die produksiebegroting (Brewer *et al.*, 2005:298-299; Drury, 2006:438; Garrison *et al.*, 2008:381-383; Horngren *et al.*, 2006:189; Seal *et al.*, 2006:505).

- Voorraadaankopebegroting (Handels- en diensteondernemings)

Die voorraadaankopebegroting toon die goedere wat aangekoop moet word gedurende die periode om aan die vraag van verbruikers na goedere of dienste te voldoen. Die basiese formaat is dieselfde as die van die produksiebegroting, behalwe dat dit die goedere bepaal wat aangekoop moet word, waar die produksiebegroting die goedere toon wat vervaardig moet word (Seal *et al.*, 2006:505).

- Direkte-materiaal begroting

Vir die materiaal aankopebegroting word daar eers bepaal hoeveel materiaal benodig word vir produksie. Daarna word die vereiste eindvoorraad en die beginvoorraad voorhande in berekening gebring om vas te stel hoeveel materiaal aangekoop moet word. Daarna word die hoeveelheid materiaal met die koste per eenheid (kilogram, liter, ensovoorts) vermenigvuldig om die verwagte koste van ru-materiaalaankope vir die periode te bepaal (Brewer *et al.*, 2005:299-301; Drury, 2006:438-439; Garrison *et al.*, 2008:383-385; Horngren *et al.*, 2006:189-190; Seal *et al.*, 2006:506-507).

- Direkte arbeidsbegroting

Die direkte arbeidsbegroting toon die totale direkte arbeidsure benodig vir produksie, die koste per direkte arbeidsuur en die totale koste van direkte arbeid. Die koste per direkte arbeidsuur is die gemiddelde koers per uur wat aan direkte arbeiders betaal word (Brewer *et al.*, 2005:301-302; Drury, 2006:439; Garrison *et al.*, 2008:385; Horngren *et al.*, 2006:190; Seal *et al.*, 2006:507).

- Vervaardigingsbokostebegroting

In die vervaardigingsbokostebegroting word al die indirekte vervaardigingskoste hanteer. Daar word gewoonlik onderskei tussen veranderlike en vaste bokoste. Bokoste word volgens historiese syfers en ander relevante faktore geskat en toegedeel volgens voorafbepaalde kostedrywers, soos byvoorbeeld direkte arbeidsure of masjienure (Brewer *et al.*, 2005:302-303; Drury, 2006:440; Garrison *et al.*, 2008:386-387; Horngren *et al.*, 2006:190-191; Seal *et al.*, 2006:507, 510).

- Verkoops- en administratiewe kostebegroting

In hierdie begroting word die beplande uitgawes vir nie-vervaardigingsaktiwiteite begroot. Verkoops- en administratiewe koste bestaan ook uit veranderlike, sowel as vaste koste komponente. Items wat in verhouding met aktiwiteitsvlakke wissel, byvoorbeeld verkoopskommissie, is veranderlik. Koste soos salarisse en waardevermindering is vaste koste (Brewer *et al.*, 2005:304-305; Drury, 2006:440-441; Garrison *et al.*, 2008:388-389; Horngren *et al.*, 2006:192; Seal *et al.*, 2006:510-511).

- Eindvoorraadbegroting

Die waarde van eindvoorraad voltooide werk is nodig vir die koste van verkope begroting, sowel as vir die balansstaat. Voordat die eindvoorraad begroting opgestel kan word, moet die koste vir die vervaardiging van een eenheid bepaal word. Daarna word hierdie koste per eenheid gebruik om die totale waarde van eindvoorraad te bereken (Brewer *et al.*, 2005:303-304; Garrison *et al.*, 2008:388; Horngren *et al.*, 2006:191-192).

- Koste van verkope begroting

Die koste van verkope-begroting word voorberei deur die inligting in die materiaal-aankopebegroting, direkte arbeidsbegroting, vervaardigingsbokoste begroting en die eindvoorraadbegroting te gebruik. Die koste van verkope begroting is die laaste begroting wat opgestel word voordat die begrote inkomstestaats voorberei word (Horngren *et al.*, 2006:192).

- Begrote inkomstestaats

Die begrote inkomstestaats word opgestel met die inligting verkry uit die verkoopsbegroting, die koste van verkope begroting en die verkoops- en administratiewe koste begroting, sowel as inligting in verband met rente betaalbaar en die huidige belastingkoers. (Brewer *et al.*, 2005:309-310; Drury, 2006:442; Garrison *et al.*, 2008:393; Horngren *et al.*, 2006:193; Seal *et al.*, 2006:514, 517).

4.2.2. Finansiële begrotings

Die volgende begrotings is ter sake.

- Kontantbegroting

Inligting ten opsigte van kontantvloei is krities vir die suksesvolle bestuur van enige onderneming. Kontantvloei-probleme kan selfs 'n onderneming met 'n goeie produk en 'n ewe goeie produksieproses laat ondergaan. Die kontantbegroting word gebruik om toekomstige kontantinvloei en –uitvloei te begroot om sodoende vas te stel of die onderneming al sy verpligtinge sal kan nakom en of dit nodig sal wees om addisionele voorsiening te maak vir lenings. Die inligting vir die voorbereiding van die kontantbegroting, word gedeeltelik uit die bedryfsbegroting verkry. Beskikbare kontant bestaan uit die beginsaldo, plus alle verwagte kontantontvangste tydens die periode waarvoor begroot word. Die vernaamste bron van kontant kom van verkope, waarvan 'n groot gedeelte dikwels op krediet is. Dit is dus noodsaaklik om vas te stel hoe hierdie rekeninge ontvangbaar, ingevorder sal word. 'n Onderneming wat reeds 'n tydlang in bedryf is, maak gebruik van vorige ervaring om die rekeninge-ontvangbaar (debiteure) skedule op te stel.

Kontant betaalbaar (krediteure), sluit alle items in wat 'n uitvloei van kontant tot gevolg sal hê. Daarom word nie-kontant items soos waardevermindering, nie hier ingesluit nie.

Die kontantoverskoot of -tekort word bereken deur kontant betaalbaar af te trek van beskikbare kontant. Indien die onderneming 'n minimum kontantsaldo vereis, word die kontant betaalbaar plus die minimum saldo van beskikbare kontant afgetrek om so die kontantoverskoot of -tekort te bepaal.

Laastens word addisionele lenings of terugbetalings van lenings hanteer. Indien daar 'n kontanttekort is, word die bedrag wat geleen moet word, hier aangedui en indien daar 'n oorskot is, word die bedrag wat op bestaande lenings, indien enige, terugbetaal kan word, hier aangedui. Die eindresultaat is die sluitingskontantsaldo (Brewer *et al.*, 2005:306-309; Drury, 2006:443-444; Garrison *et al.*, 2008:390-393; Horngren *et al.*, 2006:203-205; Seal *et al.*, 2006:511-513).

- Die begrote balansstaat

Die begrote balansstaat word opgestel deur gebruik te maak van die balansstaat van die huidige periode, sowel as die inligting verkry uit die ander begrotings in die meesterbegroting (Brewer *et al.*, 2005:310-311; Drury, 2006:443; Garrison *et al.*, 2008:394-395; Horngren *et al.*, 2006:206-207; Seal *et al.*, 2006:514-517).

- **Kapitaalbegroting**

Dit is dikwels nodig vir 'n onderneming om te belê in bates of projekte wat oor die langer termyn strek. Nuwe produksie aanlegte, nuwe stelsels, toerusting, en produkontwikkeling is voorbeelde hiervan. Meer as een beskikbare alternatief kan dan teen mekaar opgeweeg word. Keuses moet soms gemaak word om in 'n nuwe produksie aanleg te belê of nie, of daar 'n nuwe masjien aangekoop moet word of nie, en of daar moet dalk 'n keuse gemaak word tussen twee masjiene wat dieselfde werk kan verrig. Hierdie langtermyn-kapitaalinvesteringsbesluite word geneem met behulp van kapitaalbegrotings. Hierdie besluite plaas 'n groot hoeveelheid van die onderneming se beskikbare bronne vir lang periodes onder groot risiko en oefen 'n invloed uit op die toekomstige ontwikkeling van die onderneming. Dit is dus duidelik, dat hierdie besluite sekere van die belangrikste besluite is wat deur bestuur geneem moet word. Omdat geen onderneming oor onbeperkte bronne beskik nie, moet beskikbare bronne aangewend word om die winsgewendheid van die onderneming oor die langtermyn te verbeter. Swak kapitaalinvesteringsbesluite kan vernietigende gevolge hê. So byvoorbeeld, kan versuim om in geoutomatiseerde vervaardigingstoerusting te belê terwyl mededingers wel outomatiseer, groot verliese in die marktaandeel meebring, as gevolg van die onvermoë om mee te ding ten opsigte van kwaliteit, koste en afleweringstyd. Mededingers met meer moderne toerusting, kan soms meer produseer teen aansienlik laer koste en beter kwaliteit. Dit is krities om die regte kapitaalinvesteringsbesluite te neem om oor die langtermyn te oorleef. Daar bestaan ook verskeie metodes om kapitaalbegrotings te doen, byvoorbeeld die terugbetalingsperiode-, netto huidige waarde-, interne opbrengskoers- en rekeningkundige opbrengskoersmetode.

[Vir 'n volledige bespreking hiervan, kan die volgende bronne geraadpleeg word:

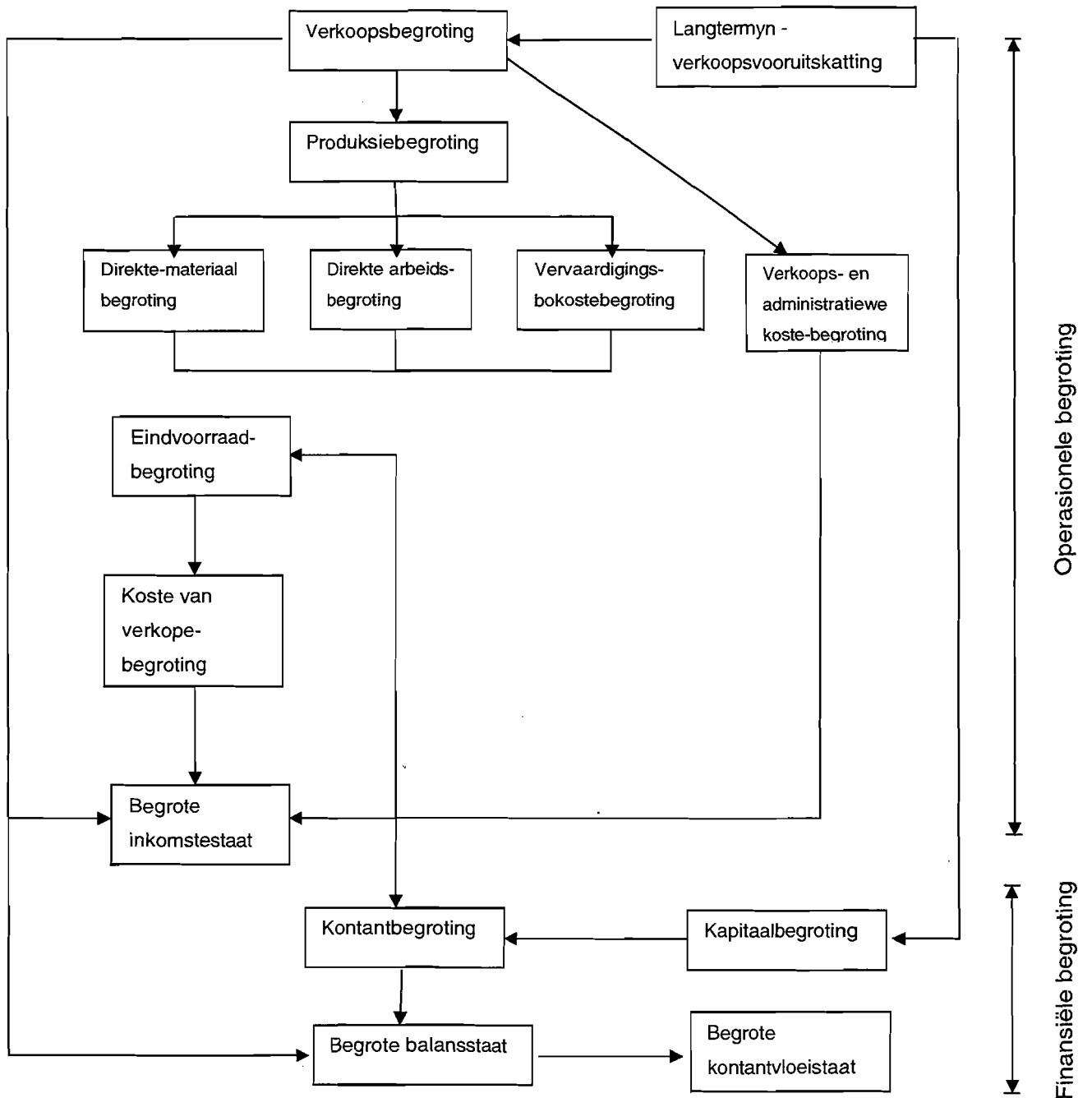
1. Brewer *et al.*, 2005:498-517
2. Garrison *et al.*, 2008:370-396
3. Horngren *et al.*, 2005:413-433
4. Seal *et al.* 2006:402-443
5. Weetman, 2006:654-673].

5. Samevatting

Die doel van hierdie hoofstuk is om enkele bestuurstegnieke, wat 'n invloed kan uitoefen op die winste van 'n onderneming, uit te lig. Daar word in besonder gekyk na verkoopsvooruitskattings om die belangrikheid daarvan vir die begrotingsproses te beklemtoon, sowel as na die gebruik van begrotings vir winsbeplanning. Omdat materiaalvoorraad so 'n groot deel van die koste van 'n produk, en uiteindelik van koste van verkope uitmaak, en omdat daar so maklik voorraadverliese as gevolg van diefstal, veroudering en beskadiging kan voorkom, is daar ook gekyk hoe effektiewe voorraadbestuur die koste van produkte so laag moontlik kan hou. Soos bespreek in hoofstuk 3 (p.

31), is die primêre doelwit van 'n onderneming die maksimering van wins. Effektiewe kostebestuur en winsbeplanning sal meewerk tot die bereiking van hierdie doelwit. In hoofstuk 7 (p. 150) word die toepassing van basiese finansiële verhouding-ontleding en vertolking gebruik om aan te toon hoe die sukses van die onderneming gemeet en die finansiële toestand van die onderneming bepaal kan word, sodat remediërende stappe betyds geneem kan word om die voortbestaan van die onderneming te verseker en groei te bewerkstellig.

Figuur 6.1: Skematiese voorstelling van die meesterbegroting



(Blocher *et al.*, 2002:269; Brewer *et al.*, 2005:294; Garrison en Noreen, 2008:378; Horngren *et al.*, 2006:187; Seal *et al.*, 2006:501) (aangepas).

Hoofstuk 7 - Inhoudsopgawe

Basiese Finansiële Bestuur

| | |
|--|-----|
| 1. Inleiding..... | 151 |
| 1.1. Hulpmiddele ter ondersteuning van finansiële bestuur | 151 |
| 1.1.1. Die gebruik van vooruitskattings in finansiële bestuur..... | 151 |
| 1.1.2. Finansiële state | 152 |
| 1.1.2.1. Die Inkomstestaat | 152 |
| 1.1.2.2. Die Balansstaat..... | 153 |
| 1.1.2.3. Die Kontantvloeistaat | 154 |
| 1.2. Ontleding van finansiële state | 155 |
| 1.2.1. Doel van die ontleding | 155 |
| 1.2.1.1. Gebruikers van inligting..... | 155 |
| 1.2.2. Finansiële verhoudings..... | 157 |
| 1.2.2.1. Likiditeitsverhoudings..... | 157 |
| 1.2.2.2. Batebestuurverhoudings | 159 |
| 1.2.2.3. Skuldverhoudings (solvabiliteitsverhoudings) | 160 |
| 1.2.2.4. Winsverhoudings..... | 162 |
| 2. Samevatting | 164 |
| Figuur 7.1: Die Du Pont Model | 165 |

Hoofstuk 7

Basiese Finansiële Bestuur

1. Inleiding

Dit word algemeen aanvaar dat die doelwit van alle ondernemings is om die welvaart van die eienaar(s) te maksimaliseer. Die sukses van enige onderneming is afhanklik van die strategiese keuses wat gemaak word ten opsigte van die verkryging van fondse en die aanwending van sodanige fondse ten einde die waarde van die onderneming te maksimeer. Entrepreneurs wat die beginsels van finansiële bestuur toepas, maak gebruik van algemene bestuursfunksies soos vooruitskatting, beplanning, koördinerende en beheer om die beste voordeel uit hulle finansiële bronne te verkry. Om die finansiële toestand van 'n onderneming te bepaal, word die finansiële state saam met ander ondersoektegnieke gebruik. So kan daar vasgestel word hoe 'n onderneming inkomste verdien het, hoe fondse toegewys is, en wat die onderneming se huidige finansiële posisie is. Finansiële bestuursbeginsels word toegepas om die onderneming se finansies te bestuur, bates te preserveer, en likiditeit en solvabiliteit te verseker (Lovemore en Brummer, 2003:1-3; Correia *et al.*, 2007:(1)11-(1)14; Brigham en Ehrhardt, 2002:4-26; Ward en Price, 2006:xiii-xiv; Khumalo, 2001:1-3; Keyser, 1997:4).

1.1. Hulpmiddele ter ondersteuning van finansiële bestuur

1.1.1. Die gebruik van vooruitskattings in finansiële bestuur

Finansiële vooruitskatting is 'n beraming van die toekomstige finansiële vereistes van 'n onderneming. Die belangrikheid van hierdie aktiwiteit kan nie oorbeklemtoon word nie. Dit is noodsaaklik vir ondernemings om groei en uitbreiding te bewerkstellig. Verkope is die bron van groei in ondernemings en as verkope deurlopend moet toeneem, moet bates ook toeneem. 'n Toename in verkope vereis ook 'n toename in bedryfsbates. 'n Onderneming wat reeds teen volle kapasiteit funksioneer, kan sy kapasiteit uitbrei slegs deur die aankoop van meer vaste bates (aanleg en toerusting). Verhoogde kapitaal sal nodig wees om hierdie aankope te finansier, wat gedeeltelik uit teruggehoue winste en gedeeltelik uit eksterne bronne verkry kan word.

Onakkurate vooruitskattings kan veroorsaak dat die ondernemer te min of te veel vaste bates verkry om te voldoen aan die produksievereistes, wat kan lei tot 'n verlies van markaandeel indien die onderneming nie kan voldoen aan die vraag na sy produk/diens nie, of te veel voorraad wat verhoogde voorraadprys, verhoogde kontant opgesluit in voorraad en moontlik verouderde produkte tot gevolg kan hê. Verskeie metodes word gebruik vir vooruitskatting, waaronder die persentasie van verkope metode, tydreeks, addisionele fondse benodig formule ("Additional Funds Needed" (AFN)), en liniêre regressie. Meer inligting hieroor kan verkry word in Brigham en Ehrhardt, 2002:121-141; Khumalo, 2001:11; en Correia *et al.*, 2007:(11)10-(11)13.

Vir 'n volledige bespreking van die verkoopsvooruitskatting en begrotings, kan hoofstuk 6, p. 141 geraadpleeg word.

1.1.2. Finansiële state

Ten einde kapitaal beskikbaar vir bedrywighede doeltreffend te bestuur, behoort die entrepreneur die finansiële state van die onderneming as bron van inligting te gebruik. Die finansiële state van die onderneming bestaan uit die volgende:

- die inkomstestaat;
- die balansstaat; en
- die kontantvloeistaat.

Die finansiële state word vervolgens kortliks bespreek.

1.1.2.1. Die Inkomstestaat

Volgens Lovemore en Brummer (2003:2) kan die inkomstestaat van 'n onderneming beskryf word as 'n dokument wat die finansiële resultaat van 'n onderneming oor 'n bepaalde tydperk weergee. Hierdie tydperk kan 'n finansiële jaar of 'n korter periode wees. Hierdie resultate sluit die verkope van goedere/ dienste, sowel as alle bedryfskoste, finansiële verpligtinge (byvoorbeeld rente) en winste van die onderneming in. Die inkomstestaat bestaan uit die volgende drie dele:

- Die eerste deel reflekteer verkope (omset) en die betaling van direkte en indirekte koste aangegaan om die omset te genereer.

- Die tweede deel reflekteer die finansiële verpligtinge soos rente en belasting betaalbaar (waar van toepassing).
- Deel drie verteenwoordig die beloning aan die eienaars van die onderneming in die vorm van die betaling van dividende aan aandeelhouders in die geval van 'n maatskappy, ontrekkings deur die eienaar in die geval van 'n eenmansaak, of die verdeling van winste aan vennote in die geval van 'n vennootskap.

In enige stel finansiële state word die inkomstestaat vergesel van 'n balansstaat, en finansiële state word as onvolledig beskou as een daarvan ontbreek. Die rede daarvoor is omdat die inkomstestaat die resultaat van die onderneming se bedrywighede gedurende die finansiële periode weergee, en die balansstaat toon die onderneming se finansiële posisie op 'n spesifieke tydstop, gewoonlik die laaste dag van die finansiële periode.

(Ward en Price, 2006:3-21; Brigham en Ehrhardt, 2002:36-37; Lovemore en Brummer, 2003:33-42; Correia *et al.*, 2007:(5)1-(5)4)

1.1.2.2. Die Balansstaat

Waar die inkomstestaat wys hoe goed of hoe sleg die onderneming gedurende die finansiële periode presteer het, toon die balansstaat wat die onderneming teen die einde van die periode bereik het (of nie bereik het nie). Die balansstaat toon dus die stand van die onderneming se finansiële sake op 'n spesifieke tydstop, wat gewoonlik die laaste dag van die finansiële periode is. Die inligting vervat in die balansstaat, geld in werklikheid slegs vir 'n enkele dag, aangesien die syfers gedurig deur die loop van die volgende periode verander totdat die nuwe balansstaat aan die einde van die volgende periode opgestel word. Deur die resultate op die twee balansstate te vergelyk, kan onder andere vasgestel word of die onderneming se vaste bates, voorraad, debiteure, korttermyn- en langtermynskuld toegeneem of afgeneem het. Die balansstaat bestaan uit twee hoofdele, wat elk weer onderverdeel word in die volgende twee dele.

- Kapitaal aangewend.

Hierdie deel toon die beskikbare kapitaal in die onderneming wat verkry word uit:

- eienaarsbelang, bestaande uit kontant en/of bates deur die eenaar(s) verskaf, aandelekapitaal (in die geval van maatskappye), en teruggehoue inkomste, asook
- skuld aangegaan in die vorm van rentedraende langtermynlenings.

- Aanwending van kapitaal.

Hierdie gedeelte toon aan hoe die beskikbare fondse (kapitaal aangewend) gebruik is. Dit bestaan uit:

- Vaste bates en langtermyn beleggings,
- bedryfskapitaal, die resultaat van
 - bedryfsbates, wat voorraad, debiteure en kontant insluit, en
 - bedryfslaste, wat korttermynlenings, krediteure en bankoortrekkings insluit.

(Ward en Price, 2006:22-29; Brigham en Ehrhardt, 2002:33-35; Lovemore en Brummer, 2003:42-62; Correia *et al.*, 2007:(5)3-(5)4).

1.1.2.3. Die Kontantvloeistaat

Die kontantvloeistaat dui die kontant gegeneer uit bedrywighede, kontantinvloed van beleggingsaktiwiteite, en die aanwending van kontant vir bedrywighede aan. Die doel van die kontantvloeistaat is om inligting aan die gebruikers van finansiële state te verskaf ten opsigte van die bronne waaruit finansiële middele verkry is, en hoe hierdie finansiële middele gebruik is gedurende die finansiële periode. Een van die belangrikste motiewe vir die voorbereiding van die kontantvloeistaat, is om 'n duidelike beeld van die likiditeit van die onderneming te vorm. Die belangrike aanwysers van likiditeit op die kontantvloeistaat, is die bedrae van kontant wat deur die onderneming se bedrywighede gegeneer is, en die gevolglike verandering in die kontant in bedryfskapitaal belê. Die kontantvloeistaat bestaan gewoonlik uit die volgende elemente:

- Kontant deur bedrywighede gegeneer:
 - kontant verkry uit bedrywighede;
 - beleggingsinkomste; en
 - veranderings in die nie-kontant komponente van bedryfskapitaal, byvoorbeeld die verandering in voorraad of debiteure.
- Kontant spandeer op rente op lenings en belasting.
- Kontant betaal aan aandeelhouers (dividende) of eienaars.
- Kontant ontvang uit of belê in beleggings.
- Veranderings in kontant as gevolg van finansieringsaktiwiteite.

(Ward en Price, 2006:30-34; Brigham en Ehrhardt, 2002:40-42; Lovemore en Brummer, 2003:64-72; Correia *et al.*, 2007:(5)4-(5)5).

1.2. Ontleding van finansiële state

1.2.1. Doel van die ontleding

Die hoofdoel met die ontleding van finansiële state, is om die finansiële posisie en opbrengs van die onderneming in verhouding tot risiko te ondersoek, ten einde vooruitskattings te kan doen vir die onderneming se toekomsverwagtinge.

1.2.1.1. Gebruikers van inligting

Daar is verskeie gebruikers van die inligting soos vervat in die finansiële state, onder andere die volgende:

- **Potensiële beleggers**

Potensiële beleggers (aandeelhouers, vennote) is die verskaffers van 'n onderneming se basiese risikokapitaal wat blootgestel is aan die volle eienaarsrisiko en dekking verskaf aan skuldeisers wat 'n voorkeureis het op winste en kapitaal in geval van likwidasië van die onderneming. Hierdie beleggers deel eers in opbrengste nadat rente en skulde betaal is. Hierdie beleggers kan, in die geval van likwidasië, eis slegs nadat eise van krediteure en voorkeuraandeelhouers betaal is, indien daar iets oorbly. Potensiële beleggers stel belang hoofsaaklik in toekomstige verdienste en fluktuasie van hierdie verdienste.

- **Kredietverskaffers**

Verskaffers van langtermyn- en korttermynlenings, sowel as handelskrediteure.

- Langtermynlenings word normaalweg deur handelsbanke of finansiële instellings verskaf. Meestal word sekuriteit in die vorm van bates vir hierdie lenings vereis. 'n Vaste rentekoers word gewoonlik op hierdie lenings betaal.
- Korttermynlenings word ook deur handelsbanke verskaf en neem die vorm van bankoortrekkings of termynlenings aan. Rente is betaalbaar op enige uitstaande saldo.

- Krediteure verskaf goedere of dienste op krediet aan die onderneming. Die kredietperiode wissel gewoonlik tussen dertig en negentig dae met kortings wat soms toegestaan word vir vroeër vereffening. Normaalweg ontvang krediteure nie rente vir die krediet verskaf nie, die vergoeding hiervoor is die wins wat uit die transaksie gegenereer word.

Indien 'n onderneming nie wins maak nie, kan dit gebeur dat die onderneming nie meer rente kan betaal nie, en die kredietverskaffer dus inkomste, en selfs die kapitaal in die onderneming belê, kan verloor. Kredietverskaffers stel hoofsaaklik belang in die verskaffing van sekuriteit op lenings en kontantvloeivooruitskattings om te verseker dat lenings met rente terugbetaal sal kan word. Handelskrediteure stel hoofsaaklik belang in die huidige finansiële posisie en die likiditeit van die onderneming, die tipe bedryfsbates, en die omsetsnelheid daarvan. Sowel lang- as korttermyn kredietverskaffers sal belangstel in die onderneming se kapitaalstruktuur. Die finansiële hefboom dui die finansiële risiko aan en toon tot watter mate skuld deur bates gedek is.

- Bestuur

Finansiële ontleding word deur die bestuur van 'n onderneming gebruik om beheer uit te oefen en om die onderneming te beskou uit die oogpunt van buitestaanders. Finansiële ontleding behoort op 'n deurlopende basis uitgevoer te word, aangesien bestuur onbeperkte toegang tot finansiële en ander inligting het. Enige veranderinge kan betyds geïdentifiseer word en onderliggende probleme kan betyds uitgeskakel word.

- Werknemers

Werknemers is geïnteresseerd in die langtermyn lewensvatbaarheid van die onderneming en toekomstige winsgewendheid omdat dit 'n aanduiding is van werksekuriteit.

- Ouditeure en boekhouders

Wesenlike foute en onreëlmatighede sal die verskillende finansiële, bedryfs- en strukturele verhoudings beïnvloed, dus kan die ontleding van finansiële state lei tot die identifisering van sodanige foute en onreëlmatighede. Die ontleding van finansiële state sal 'n algemene aanduiding van die korrektheid van finansiële state verskaf.

- Ander belanghebbendes

Die Suid-Afrikaanse Inkomstediens (SAID) kan finansiële state ontleding gebruik om die korrektheid van belastingopgawes en die betaling van belasting op toegevoegte waarde (BTW) te bepaal.

(Khumalo, 2001:73; Correia *et al.*, 2007:(5)5-(5)7)

1.2.2. Finansiële verhoudings

Verhoudingsontleding behels alle tegneke wat 'n aanduiding gee van die onderneming se prestasie en die stand van die onderneming se finansiële sake. Finansiële verhoudings word oor die algemeen in die volgende groepe verdeel:

- Likiditeitsverhoudings;
- batebestuurverhoudings (aktiwiteitsverhoudings);
- skuldverhoudings (solvabiliteitsverhoudings); en
- winsverhoudings

Likiditeits-, batebestuur- en skuldverhoudings word gewoonlik gebruik om risiko te meet, en winsverhoudings word gebruik om die winsgewendheid van die onderneming of die opbrengs op belegging in die onderneming te meet. 'n Verhouding in isolasie beskou beteken nie veel nie. Verhoudings moet vergelyk word met verhoudings van vorige jare om neigings te identifiseer, of met industrieverhoudings, of met standarde wat deur bestuur (of die eienaar(s)) van 'n onderneming bepaal is (Lovemore en Brummer, 2003:89; Brigham en Ehrhardt, 2002:75; Khumalo, 2001:73; Correia *et al.*, 2007:(5)11-(5)13).

1.2.2.1. Likiditeitsverhoudings

Likiditeit kan gedefinieer word as die vermoë om genoeg kontant beskikbaar te hê om alle korttermynverpligtinge na te kom (Lovemore en Brummer, 2003:12, 90; Brigham en Ehrhardt, 2002:76). Korttermyn verpligtinge sal byvoorbeeld die betaling van lone en krediteure insluit. 'n Onderneming moet oor 'n sekere mate van likiditeit beskik en wel om die volgende redes:

- Die transaksie-motief. Die onderneming moet genoeg beskikbare kontant hê om roetine betalings te kan maak.
- Die voorsorg-motief. Genoegsame kontant moet beskikbaar wees vir noodgevalle.

- Die spekulasiemotief. Kontant moet beskikbaar wees vir spesiale aanbiedinge en winskope.

(Lovemore en Brummer, 2003:13; Khumalo, 2001:91).

'n Likiede bate is of kontant, of 'n bate wat vinnig in kontant omskep kan word. 'n Onderneming wat nie likied is nie, het dus nie genoeg kontant beskikbaar om finansiële verpligtinge na te kom nie (Brigham en Ehrhardt, 2002:76). Daar is twee likiditeitsverhoudings wat oor die algemeen gebruik word, naamlik:

- Die bedryfsverhouding

Die bedryfsverhouding meet die aantal kere wat bedryfslaste deur bedryfsbates gedek word, en word soos volg bereken:

Bedryfsverhouding = Bedryfsbates ÷ Bedryfslaste

Die bedryfsverhouding behoort nie minder as 2:1 te wees nie. Dit beteken dat bedryfslaste slegs vir 50% van bedryfsbates betaal het en dat daar voldoende kontant en ander bedryfsbates is wat redelik maklik in kontant omskep kan word om bedryfslaste te betaal.

(Lovemore en Brummer, 2003:90; Brigham en Ehrhardt, 2002:76; Khumalo, 2001:73; Correia *et al.*, 2007:(5)13).

- Die vuurproefverhouding

Omdat dit gewoonlik langer neem om voorraad in kontant te omskep, is dit nuttig om die onderneming se vermoë om bedryfslaste te betaal sonder om op die verkoop van voorraad staat te maak, vas te stel. Die vuurproefverhouding word soos volg bereken:

Vuurproefverhouding = (Bedryfsbates – voorraad) ÷ Bedryfslaste

Die vuurproefverhouding behoort ten minste 1:1 te wees. Die onderneming behoort dan, indien debiteure ingevorder word, bedryfslaste te kan betaal sonder dat voorraad in kontant omskep hoef te word.

(Lovemore en Brummer, 2003:91; Brigham en Ehrhardt, 2002:77; Khumalo, 2001:74; Correia *et al.*, 2007:(5)13).

1.2.2.2. Batebestuurverhoudings

Batebestuurverhoudings meet hoe effektief die onderneming sy bates benut en of die belegging in bates geregverdig is, gemeet aan die omset van die onderneming. Indien die onderneming 'n buitensporige hoë belegging in bates het, beteken dit dat beskikbare kontant laer sal wees. Indien daar weer te min bates is, sal die onderneming verkope verbeur wat winsgewendheid en kontantvloei nadelig sal beïnvloed. Batebestuurverhoudings word vervolgens kortliks bespreek.

- Die vaste bate omsetverhouding (aktiwiteitsverhouding)

Hoewel bedryfsbates die bedrywighede (produksie) van die onderneming ondersteun, is dit in werklikheid die vaste bates wat die inkomste genereer. Die vaste bate omsetverhouding toon die benutting van die aanleg, masjinerie en toeruste relatief tot die bedryfsvlakke soos gereflekteer in die omset. Die vaste bate omsetverhouding word soos volg bereken:

Vaste bate omsetverhouding = Totale verkope (omset) ÷ Netto vaste bates

Netto vaste bates is die boekwaarde van vaste bates (kosprys minus opgelope depresiasie). 'n Hoër omsetverhouding dui normaalweg op doeltreffende benutting van vaste bates. Dit kan gebeur dat die omsetverhouding laer is, veral wanneer nuwe toerusting aangekoop is.

(Ward en Price, 2006:44-57; Lovemore en Brummer, 2003:93; Brigham en Ehrhardt, 2002:79; Khumalo, 2001:77; Correia *et al.*, 2007:(5)15).

- Voorraad omsetverhouding

Soos bespreek onder likiditeitsverhoudings, (p. 157), is voorraad die minste likied van die bedryfsbates. Om die graad van likiditeit van voorraad te bepaal, word die aantal kere wat voorraad in 'n jaar verkoop en aangevul word, bereken. Die voorraad omsetverhouding word soos volg bereken:

Voorraad omsetverhouding = Koste van verkope ÷ Gemiddelde voorraad

Die gemiddelde voorraad word gebruik veral waar voorraadvlakke fluktueer omdat verkope seisoenaal is. In sommige gevalle, waar koste van verkope nie geredelik beskikbaar is nie, word verkope in die plek daarvan gebruik (Correia *et al.*, 2007:(5)13). 'n Hoër voorraad omsetverhouding is verkieslik. 'n Lae verhouding dui daarop dat daar moontlik te veel voorraad gehou word of ophoping van beskadigde en verouderde voorraad voorkom.

(Ward en Price, 2006:50-51; Lovemore en Brummer, 2003:93; Brigham en Ehrhardt, 2002:77; Khumalo, 2001:75; Correia *et al.*, 2007:(5)13-(5)14).

- **Debiteure-invorderingsperiode**

Die gemiddelde invorderingsperiode verteenwoordig die tyd wat verloop sedert die datum van verkope tot die datum waarop die kontant vir die transaksie ontvang word. Die debiteure-invorderingsperiode word gemeet aan die onderneming se kredietterme. Indien die terme dertig dae is, behoort die debiteure-invorderingsperiode baie naby aan dertig dae te wees, indien debiteure-invorderings doeltreffend gedoen word. Die debiteure-invorderings periode word as volg bereken:

Debiteure-invorderingsperiode = Debiteure ÷ Gemiddelde kredietverkope per dag

Gemiddelde kredietverkope per dag = Jaarlikse kredietverkope ÷ 365 dae*

***Soms word 360 dae gebruik.**

(Lovemore en Brummer, 2003:94; Brigham en Ehrhardt, 2002:78; Khumalo, 2001:76; Correia *et al.*, 2007:(5)14-(5)15).

1.2.2.3. Skuldverhoudings (solvabiliteitsverhoudings)

Solvabiliteit (kredietwaardigheid) word gedefinieer as 'n onderneming se vermoë om alle skuld te kan betaal indien die onderneming gelikwedeer sou word. Die vier solvabiliteitsverhoudings wat die belangrikste is vir klein-, medium-, en mikro-ondernemings (KMMOs) word vervolgens bespreek:

- Die skuldverhouding

Die skuldverhouding word gedefinieer as die verhouding tussen die onderneming se totale laste en totale bates. Totale laste sluit alle laste in, insluitende krediteure. Die skuldverhouding word soos volg bereken:

$$\text{Skuldverhouding} = \text{Totale laste} \div \text{Totale bates}$$

Die skuldverhouding meet die persentasie van totale fondse verkry uit skuld. Hoe hoër hierdie persentasie, hoe hoër die finansiële risiko.

(Lovemore en Brummer, 2003:95; Brigham en Ehrhardt, 2002:82; Khumalo, 2001:79; Correia *et al.*, 2007:(5)16).

- Skuld/ kapitaalverhouding

Die skuld/ kapitaalverhouding is soortgelyk aan die skuldverhouding en kan gedefinieer word as die verhouding tussen totale skuld en eienaarsbelang (kapitaal plus teruggehoue inkomste). Hierdie verhouding dui aan tot watter mate skulde gedek is deur die belegging van die eenaar(s) in die onderneming. Die volgende formule word gebruik:

$$\text{Skuld/ kapitaalverhouding} = \text{Totale skuld (krediteure ingesluit)} \div \text{Eienaarsbelang}$$

Hierdie verhouding word ook as 'n persentasie uitgedruk. Hoe kleiner die persentasie, hoe beter is die kans dat laste (skulde) betaal sal kan word indien die onderneming gelikwadeer sou word. Soos wat skuld verminder in terme van eienaarsbelang, verhoog die onderneming se solvabiliteit.

(Lovemore en Brummer, 2003:96; Correia *et al.*, 2007:5-16).

- Die rentedekkingsverhouding.

Die rentedekkingsverhouding word gebruik om te bepaal of die onderneming in staat sal wees om die rente op lenings te betaal. Hoe laer hierdie verhouding, hoe groter is die risiko dat die onderneming (die lener) nie in staat sal wees om die rente te betaal nie. Die volgende formule word gebruik:

Rentedekkingsverhouding = Verdienste voor rente en belasting ÷ Rente

Hierdie berekening stel die aantal kere vas wat rente gedek is deur verdienste voor rente en belasting betaal is. Hoe kleiner hierdie verhouding, hoe groter is die risiko dat die lener nie in staat sal wees om die rente te betaal nie.

(Lovemore en Brummer, 2003:97; Brigham en Ehrhardt, 2002:82; Khumalo, 2001:79; Correia *et al.*, 2007:(5)16).

1.2.2.4. Winsverhoudings

Winsverhoudings toon die onderneming se prestasie oor die korttermyn. Winsmaksimering oor die korttermyn lei tot die langtermyn doelwit van welvaartskepping. Daar is verskeie maatstawwe van winsgewendheid, waarvan die belangrikste vir KMMOs die volgende is.

- **Bruto wins verhouding**

Die bruto wins verhouding (ook bekend as die bruto wins persentasie) toon die verhouding tussen die bruto wins en totale verkope (kontant- sowel as kredietverkope). Dit toon watter gedeelte van verkope beskikbaar is nadat koste van verkope afgetrek is, om ander bedryfsuitgawes te dek. Die bruto wins verhouding word soos volg bereken.

Bruto wins verhouding = Bruto wins ÷ Totale verkope

(Correia *et al.*, 2007:5-17; Lovemore en Brummer, 2003:100).

- **Bedryfswinsverhouding**

Die bedryfswins van die onderneming is die wins voordat rente en belasting in berekening gebring is. Die bedryfswinsverhouding toon hoeveel van totale verkope bly oor nadat alle bedryfsuitgawes betaal is. Hierdie bedrag is beskikbaar vir die betaling van rente en belasting. Die bedryfswinsverhouding word met die volgende formule bereken:

Bedryfswinsverhouding = Bedryfswins ÷ Totale verkope

Hierdie verhouding kan ook as 'n persentasie uitgedruk word. Hoe hoër die bedryfswinsverhouding, hoe beter is die kans dat die onderneming sy finansiële verpligtinge sal kan nakom.

(Ward en Price, 2006:37-43; Lovemore en Brummer, 2003:102; Correia *et al.*, 2007:(5)17).

- Die netto wins verhouding

Die netto wins is die bedrag wat oorbly nadat alle verpligtinge nagekom is. Die netto wins is beskikbaar vir verdeling aan die eienaars van die onderneming. Die formule vir die berekening is soos volg:

Netto wins verhouding = Netto wins ÷ Totale verkope

Die verhouding kan ook as 'n persentasie uitgedruk word.

(Lovemore en Brummer, 2003:101; Brigham en Ehrhardt, 2002:84; Correia *et al.*, 2007:(5)17).

- Opbrengs op belegging

Die opbrengs op belegging is die verhouding van netto wins tot die totale bedrag (eienaarsbelang plus totale laste) in die onderneming geïnvesteer. Omdat eienaarsbelang plus totale laste gelyk is aan totale bates, word die volgende formule gebruik:

Opbrengs op belegging = Netto wins ÷ Totale bates

Hierdie verhouding word soms ook die opbrengs op totale bates genoem.

(Lovemore en Brummer, 2003:102; Brigham en Ehrhardt, 2002:86; Khumalo, 2001:81; Correia *et al.*, 2007:(5)18).

- Opbrengs op ekwiteit (eienaarsbelang)

Ondernemings word bedryf met die doel om 'n opbrengs te genereer op die kapitaal wat in die onderneming geïnvesteer word. Hierdie verhouding is dus een van die wat met groot

belangstelling deur die eienaars van die onderneming dopgehou sal word. Die opbrengs op eienaarsbelang word soos volg bereken:

Opbrengs op eienaarsbelang = Netto wins ÷ Eienaarsbelang

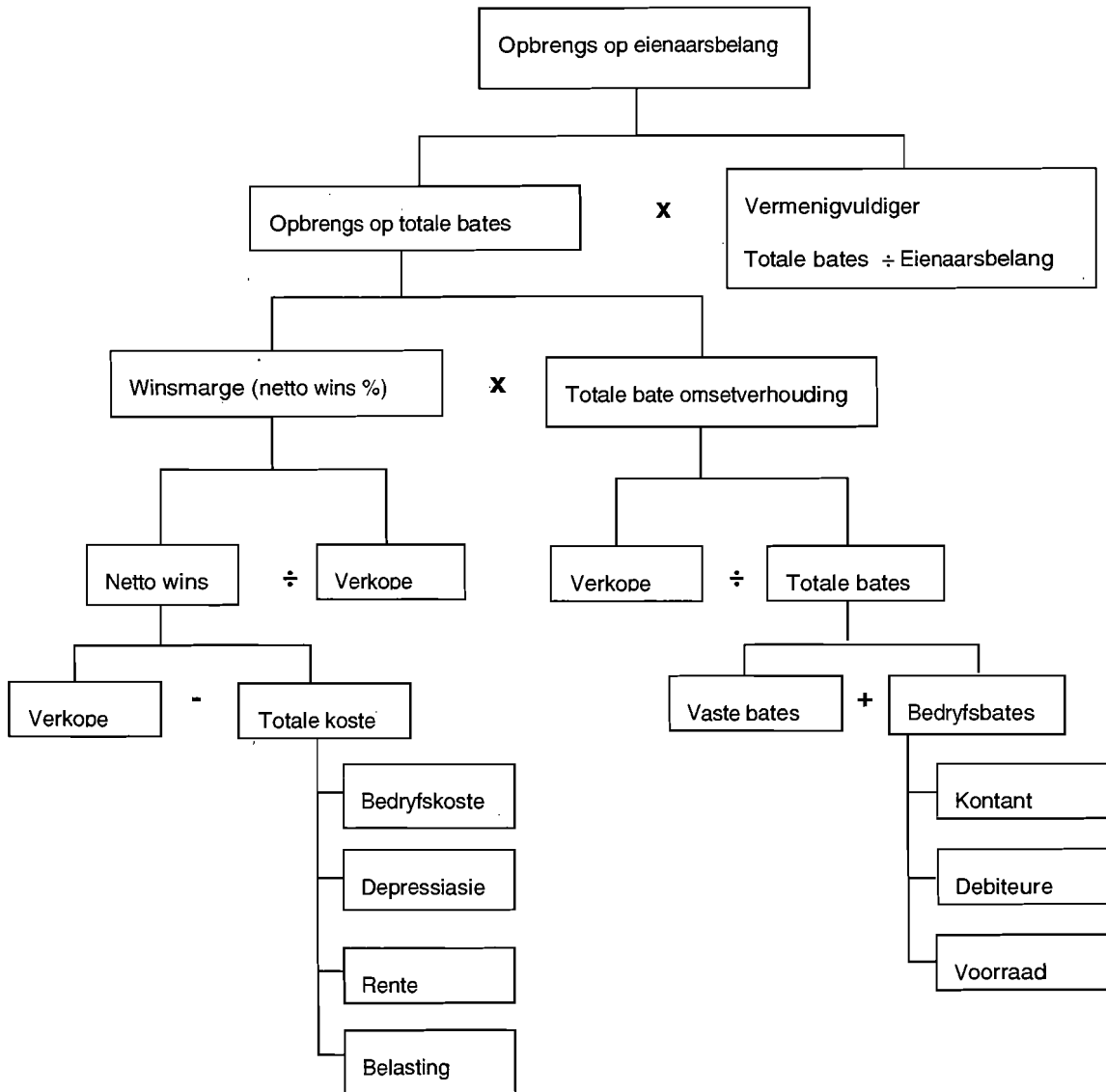
(Ward en Price, 2006:71-72; Lovemore en Brummer, 2003:103; Brigham en Ehrhardt, 2002:86; Correia *et al.*, 2007:(5)18).

Om 'n volledige beeld van 'n onderneming se finansiële prestasie te vorm, kan die finansiële ontledings volgens die Du Pont model opgesom word. (Sien figuur 7.1 op p. 165.) Die Du Pont model word dikwels gebruik om die invloed van die verskillende finansiële bestuurspersentasies op die maksimering van wins te bestudeer. Dit verskaf 'n gestruktureerde ontleding van die verskillende finansiële ontledings. Die Du Pont model word in drie breë kategorieë verdeel, naamlik inkomste, beleggings, en kapitaalstruktuur. Die model help om die aandag te vestig op probleemareas sodat ondersoek ingestel kan word en oplossings vir die probleme gevind kan word.

2. Samevatting

Die werklike waarde van finansiële state is die feit dat dit gebruik kan word om vooruitskattings te maak ten opsigte van toekomstige verdienste, dividende en kontantvloei. Gesien uit die oogpunt van die entrepreneur, is 'n finansiële state ontleding nie net nuttig om vooruitskattings te maak nie, maar maak dit beplanning moontlik vir die verbetering van die onderneming se toekomstige prestasie. Die basiese ontleding wat in hierdie hoofstuk bespreek is, kan nuttig gebruik word om die onderneming se prestasie en finansiële posisie te evalueer. In hoofstuk 8 word die navorsingsmetodiek wat vir hierdie studie gebruik is, bespreek, en in hoofstuk 9 word die verwerking van data en die ontleding van die versamelde data gedoen. Finansiële inligting wat deur respondente verskaf is, word ook ontleed.

Figuur 7.1: Die Du Pont Model



(Correia *et al.*, 2007:(5)22; Brigham en Ehrhardt, 2002:93; Vanniarajan en Joseph, 2007:614) (Aangepas).

Hoofstuk 8

Empiriese Onderzoek

| | |
|--|-----|
| 1. Inleiding..... | 167 |
| 2. Navorsingsmetodologie..... | 167 |
| 2.1. Inleiding..... | 167 |
| 2.2. Wetenskaplikheid..... | 169 |
| 2.3. Regte van respondente..... | 170 |
| 2.4. Doel van die navorsing..... | 170 |
| 2.5. Die navorsingsmetode..... | 170 |
| 2.5.1. Navorsingsgroepe..... | 170 |
| 2.5.2. Navorsingsbenaderings..... | 171 |
| 3. Dataversameling..... | 172 |
| 3.1. Metodes..... | 172 |
| 3.1.1. Onderhoude as dataversamelingsmetode..... | 172 |
| 3.1.2. Ongestruktureerde onderhoude..... | 172 |
| 3.1.3. Gestruktureerde onderhoude..... | 173 |
| 3.2. Vraelyste as metode van dataversameling..... | 173 |
| 3.3. Voorbereiding van die vraelys vir hierdie studie..... | 174 |
| 4. Versending van vraelyste..... | 176 |
| 4.1. Identifisering van die teikengroep (populasie)..... | 176 |
| 4.2. Steekproefgrootte en steekproeffout..... | 177 |
| 4.3. Die Loodsondersoek..... | 178 |
| 4.4. Verspreiding van vraelyste..... | 179 |
| 4.5. Responspersentasies..... | 179 |
| Tabel 8.1: Vraelyste versend en terug ontvang..... | 180 |
| 5. Geldigheid en betroubaarheid van inligting..... | 180 |
| 6. Samevatting..... | 181 |

Hoofstuk 8

Empiriese Onderzoek

1. Inleiding

Die uiteindelijke doel van hierdie studie (kyk p. 7) is om 'n bedryfs- en bestuursrekeningkundige handleiding en model saam te stel wat deur KMMOs gebruik kan word om hulle stap vir stap te begeei om 'n onderneming te stig en winsgewend te bedryf deur die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke sodat 'n bestendige bydrae gelewer kan word tot ekonomiese ontwikkeling, werkskepping, en die welvaart van Suid-Afrika se mense (doelwit 2, p. 7). Ten einde hierdie doel te bereik, is daar eerstens in hoofstukke 3-6 verskeie aspekte in Bedryfs- en bestuursrekeningkunde bestudeer wat as krities beskou word vir die winsgewende bedryf van 'n onderneming. In hoofstuk 7 is daar ondersoek ingestel na die toepassing van basiese finansiële bestuurstechnieke om die prestasie van ondernemings te monitor. Die navorser het dit nodig geag om eerstens vas te stel watter kostestelsels en kostetegnieke deur KMMOs gebruik word vir beplanning en beheer van hierdie ondernemings, en in hoe 'n mate sukses daarmee behaal word. Daarom was dit nodig om 'n empiriese ondersoek te doen by soveel as moontlik KMMOs in Suid-Afrika.

In hierdie hoofstuk word die navorsingsmetodologie wat gebruik is, bespreek en gemotiveer. Die doel van die empiriese ondersoek word verduidelik om die keuse van 'n dataversamelingsmetode toe te lig. Die gekose metode word bespreek, sowel as die toepassing daarvan en probleme wat ondervind is met die toepassing daarvan. Daar word ook aandag gegee aan responspersentasies en bevindinge ten opsigte van responspersentasies word gemaak.

2. Navorsingsmetodologie

2.1. Inleiding

Navorsing word gedefinieer as die proses waarvolgens daar op 'n sistematiese wyse na akkurate antwoorde op pertinente en betekenisvolle vrae of probleme gesoek word. Hierdie proses lei tot die uitbreiding van kennis. Navorsing behels die identifisering van 'n probleem, die identifisering van relevante inligting om die probleem aan te spreek, die versameling van

data, verwerking van data tot inligting, en die interpretering van die inligting (Maylor en Blackmom, 2005:5; Sekaran, 2006:5; Coldwell en Herbst, 2004:2).

Die navorsingsmetodologie van hierdie studie word soos volg opgesom:

(1) Definiëring van 'n probleem

Die probleem wat in hierdie studie ondersoek word, word in hoofstuk 1 (p. 6) bespreek.

(2) Formulering van 'n hipotese

Die navorser het reeds tydens die formulering van die probleem 'n tentatiewe oplossing ('n hipotese) vir die probleem gereed gehad. Hierdie hipotese is getoets deur vas te stel hoe sekere aspekte in die praktyk hanteer word en watter uitwerking dit op die resultate van die onderneming het (indien enige).

(3) Versameling en ordening van gegewens

In hoofstukke 2-7 word sekere aspekte van bedryfs- en bestuurs-rekeningkunde ondersoek wat belangrik is vir die suksesvolle bedryf van sakeondernemings. Die hantering van hierdie aspekte deur KMMOs in Suid-Afrika is deur middel van 'n vraelys versamel en in hoofstuk 9 word die versamelde data georden.

(4) Verwerking van die gegewens

Die gegewens wat deur middel van die vraelyste versamel is, is statisties verwerk deur middel van die SPSS program en met Microsoft Excel gekontroleer. In hoofstuk 9 word die verwerkte data krities ondersoek en deurdink. So 'n ondersoek word gedoen om:

- sekere feite en aspekte te beklemtoon en tendense aan te toon;
- die gegewens te vertolk sodat die betekenis daarvan blootgelê kan word;
- feite, standpunte en gebruike te vergelyk sodat verbande aangetoon kan word;
- standpunte ten opsigte van eie beskouing te evalueer;
- alternatiewe oplossings en standpunte te stel;
- samevattinge, gevolgtrekkings en aanbevelings te maak; en
- 'n model en handleiding te formuleer vir gebruik deur entrepreneurs.

2.2. Wetenskaplikheid

Wetenskap is die versameling van kennis deur middel van wetenskapsbeoefening. Wetenskap het sekere eienskappe, waarvan die belangrikste die volgende is:

- geldigheid;
- interne samehang;
- verklaringswaarde; en
- bruikbaarheid.

(Birley en Moreland, 1998:40-44; Carey, 2004:1-7; Cryer, 2000:63; Mouton, 2001:137-142; Maylor en Blackmom, 2005:157-160).

Wetenskapsbeoefening verwys na sekere aktiwiteite wat wetenskaplikes uitvoer ten einde meer kennis te versamel. Hierdie aktiwiteite sluit in tipiese vorme van wetenskaplike ondersoek in waaronder die volgende:

- insameling van data;
- eksperimentering;
- analise van data;
- interpretasie van bevindings; en
- validasie en toetsing van bevindings.

(Coldwell en Herbst, 2004:2; Cooper en Schindler, 2006:54-55; Cryer, 2000:74-81; Mouton, 2003:137-142; Sekaran, 2006:21-27).

Wetenskap, of wetenskaplike kennis, is die produk van wetenskaplike navorsing (wetenskapsbeoefening) (Cooper en Schindler, 2006:31; Mouton, 2003:239).

Navorsers het met verloop van tyd verskeie metodes gebruik om die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkunde in die praktyk te bestudeer. Sommige van hierdie metodes is beskrywende modelle, normatiewe modelle, positiewe teorieë, kritiese benaderings en gevallestudies om die gebruik van bedryfs- en bestuursrekeningkunde in die praktyk te bestudeer en bedryfs- en bestuursrekeningkundige teorieë te formuleer (Mouton, 2003:243; Maylor en Blackmom, 2006:4-11).

2.3 Regte van respondente

Omdat gedeeltes van hierdie navorsing berus op konfidensiële en sensitiewe inligting, het die navorser haarself deeglik vergewis ten opsigte van die regte van respondente. Sommige van die basiese regte van respondente is soos volg.

- (1) Die reg tot privaatheid, wat die volgende insluit.
 - Die reg om te weier om 'n onderhoud toe te staan (persoonlik of telefonies).
 - Die reg om te weier om posvraelyste te voltooi of enige vrae te beantwoord.
- (2) Die reg om aan te dring op anonimiteit en die konfidensiële hantering van enige inligting verskaf.
- (3) Die reg tot volledige kennis ten opsigte van die beoogde navorsing, inligting wat verlang sal word en waarvoor dit gebruik sal word.
- (4) Die reg tot beskikbaarstelling van alle navorsingsbevindings.

(Coldwell en Herbst, 2004:18-22; Maylor en Blackmom, 2005:284-289; Mouton, 2003:243-245; Sekaran, 2006:260-261).

2.4 Doel van die navorsing

Die doel van hierdie studie is om vas te stel wat gedoen kan word, deur middel van die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke om KMMOs in Suid-Afrika te stimuleer en te ontwikkel, koste te bespaar en die ondernemings meer winsgewend te maak.

2.5 Die navorsingsmetode

2.5.1. Navorsingsgroepe

Die navorsingsproses vind binne 'n operasionele raamwerk plaas, wat op grond van doelstellings in drie bepaalde groepe geklassifiseer word:

- **Beskrywende navorsing**

Die ondersoek maak gebruik van vrae soos wie, wat, waar, wanneer en hoe. Die doel van beskrywende navorsing is om die karaktertrekke van 'n populasie of verskynsel te beskryf.

- **Ondersoekende navorsing**

'n Probleem word geïdentifiseer waarvoor baie min of geen vroeër studies gemaak is nie. Die doel van hierdie tipe studie is om te soek vir neigings en tendense ten einde die probleem beter te verstaan en moontlike oplossings daarvoor te vind. Dit behels die versameling van dikwels sensitiewe en konfidensiële data.

- **Verklarende navorsing**

Die ondersoek van oorsaak-en-gevolg verhoudings wat gebaseer is op rede. Die doel is om vas te stel of daar 'n verwantskap is tussen veranderlikes.

(Coldwell en Herbst, 2004:9-13; Maylor en Blackmom, 2005:140-160; Sekaran, 2006:119-127)

2.5.2. Navorsingsbenaderings

Daar word tans twee benaderings in navorsing onderskei:

- **Die kwantitatiewe benadering**

Dit behels die versameling van data met die doel om die resultate na 'n wyer populasie te projekteer deur die statistiese verwerking en ontleding van numeriese data.

- **Die kwalitatiewe benadering**

Dit behels die versameling van verbale data en die interpretering en bespreking daarvan. Kwalitatiewe data kan nie wiskundig (statisties) ontleed word nie en is dikwels subjektief.

(Coldwell en Herbst, 2004:13-16; Hussey en Hussey, 1997:12; Maylor en Blackmom, 2005:140-160)

In hierdie studie maak die navorser gebruik van 'n kombinasie van kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing.

3 Dataversameling

3.1 Metodes

Verskeie dataversamelingmetodes bestaan, waaronder die volgende:

- persoonlike onderhoude;
- vraelyste;
- observasie;
- fokusgroepe; en
- gevallestudies.

Die keuse van dataversamelingsmetode is afhanklik van beskikbare fasiliteite, die graad van akkuraatheid verlang, die ervaring van die navorser, tyd beskikbaar, en die koste daaraan verbonde.

(Coldwell en Herbst, 2004:48-49; Maylor en Blackmom, 2005:183; Sekaran, 2006:223-225).

Vir hierdie studie het die navorser gebruik gemaak van ongestruktureerde persoonlike onderhoude en elektroniese en posvraelyste. Persoonlike onderhoude en vraelyste word vervolgens bespreek.

3.1.1. Onderhoude as dataversamelingsmetode

Verskeie vorme van onderhoudvoering kan met groot sukses gebruik word, waaronder persoonlike, telefoniese en elektroniese onderhoude. Onderhoude kan gestruktureerd of ongestruktureerd wees.

3.1.2. Ongestruktureerde onderhoude

Die onderhoudvoerder maak by ongestruktureerde onderhoude nie gebruik van 'n reeks voorafbeplande vrae nie. Die doel hiervan is om vas te stel watter veranderlikes verdere ondersoek vereis deur sekere probleme na vore te bring. Die onderhoudvoerder maak gebruik van oop vrae en probeer om die respondent se vertroue te wen ten einde meer

inligting te bekom. Die onderhoudvoerder formuleer vrae na aanleiding van die antwoorde van die respondent. Ongestruktureerde onderhoude word dikwels opgevolg deur gestruktureerde onderhoude.

3.1.3. Gestruktureerde onderhoude

Gestruktureerde onderhoude word gevoer wanneer dit bekend is watter tipe inligting versamel moet word. 'n Lys van voorafbereide vrae word aan respondente gestel en hulle response daarop genoteer. Soms word van visuele hulpmiddels gebruik gemaak, byvoorbeeld sketse, foto's ensomeer. Die versamelde data word dan verwerk om die navorsingsprobleem te identifiseer, teorieë te formuleer en antwoorde te vind op die navorsingspraag. Onderhoude word dikwels gebruik vir kwalitatiewe navorsing.

(Coldwell en Herbst, 2005:54-56; Hussey en Hussey, 1997:156-159; Maylor en Blackmom, 2005:182-185; Sekaran, 2006:225-236).

Vir hierdie studie het die navorser onder andere gebruik gemaak van ongestruktureerde onderhoude om vas te stel wat die belangrikste probleme is wat deur KMMOs ervaar word. Inligting wat so versamel is, is gebruik vir die formulering van 'n vraelys.

3.2 Vraelyste as metode van dataversameling

'n Vraelys is 'n versameling van sorgvuldig geformuleerde, gestruktureerde vrae met die doel om betroubare response uit 'n verkose steekproef te verkry. Vraelyste kan persoonlik afgelewer word, aan respondente gepos word, of elektronies versprei word. Vrae moet in verstaanbare taal geformuleer word, nie te lank wees nie, en ondubbelsinnig wees. Vraelyste moet ook nie te lank wees nie. 'n Dekbrief wat die identiteit van die navorser en die doel van die navorsing verskaf, is noodsaaklik. Die verskering van absolute konfidensialiteit moet gegee word. Duidelike riglyne vir die beantwoording van die vrae moet verskaf word. Sensitiewe en konfidensiële inligting byvoorbeeld finansiële inligting, behoort aan die einde van die vraelys gevra te word. Die insluiting van hierdie tipe vrae moet geregverdig word deur te verduidelik hoe sodanige inligting tot probleemoplossing en nuwe kennis kan bydra sodat respondente dit nie as inbreuk op hulle privaatheid beskou nie.

Vraelyste word beskou as die nuttigste metode van dataversameling, veral wanneer respondente in verskillende geografiese streke bereik moet word.

(Coldwell en Herbst, 2004:50-53; Maylor en Blackmom, 2005:185-194; Sekaran, 2006:236-249).

3.3 Voorbereiding van die vraelys vir hierdie studie

Ten einde te verseker dat data ten opsigte van die probleme wat deur KMMOs ondervind word, ingesamel word, het die navorser besluit om die eienaar/ bestuurder/ bestuursrekenmeester/ finansiële bestuurder van 'n paar ondernemings te nader en te versoek om 'n persoonlike onderhoud aan die navorser toe te staan waartydens sommige van die belangrikste probleme wat deur die ondernemings ondervind word, bespreek kan word. Onderhoude is gevoer by twee medium-, twee klein-, en twee mikro-ondernemings. Die inligting wat by hierdie ondernemings versamel is, is gebruik vir die samestelling van 'n vraelys. Die vraelys is verdeel in 7 onderafdelings, A tot G. Die vrae is so ontwerp, dat die respons daarop met behulp van statistiese metodes ontleed kan word. Die verskillende afdelings hanteer die vrae soos volg (bylaag 1, p. 315 - 324).

Afdeling A: Algemene inligting ten opsigte van die tipe onderneming, die bedryf waarin die onderneming fungeer, demografiese ligging en grootte van die onderneming word hier hanteer. In hierdie afdeling is daar grootliks gebruik gemaak van geslote vrae waar die respondente slegs 'n kruisie moet trek. Daar is ook vier oop vrae waar respondente 'n kort sinnetjie moes skryf.

Afdeling B: In afdeling B word vrae ten opsigte van die inligtingstelsel en die kostestelsel wat deur ondernemings gebruik word, gevra. Geslote vrae en Likert-skaal vrae is hier gebruik.

Afdeling C: Geslote en Likert-skaal vrae ten opsigte van kostegedrag en die onderneming se hantering daarvan, is hier gevra.

Afdeling D: In hierdie afdeling word die onderneming se gebruik van begrotings en prestasie-meting ondersoek deur middel van geslote en Likert-skaal vrae.

Afdeling E: Afdeling E moes slegs deur vervaardigingsondernemings voltooi word. Vrae ten opsigte van die gebruik van sekere bedryfs- en bestuursrekeningkundige tegnieke en

die toedeling van vervaardigingsbokoste is deur middel van geslote en Likert-skaal vrae hanteer. Enkele persentasies moes ook deur die respondente verskaf word.

Afdeling F: Afdeling F moes slegs deur ondernemings wat voorraad hou, voltooi word. Geslote vrae ten opsigte van voorraadaankope, voorraadwaardasie en voorraadverliese is hier hanteer.

Afdeling G: Vrae ten opsigte van die risikometing en die prestasie van die onderneming, word hier ondersoek. Hierdie afdeling is baie swak beantwoord. Verskeie respondente het aangedui dat hulle nie oor die verlangde inligting beskik nie, aangesien hulle nie rekord hou nie. Geslote vrae, Likert-skaal vrae en enkele oop vrae waar respondente vergelykende syfers moes verskaf, is hier gebruik.

Vrae waar respondente versoek word om hulle menings ten opsigte 'n bepaalde stelling of item op 'n vier- of vyf-punt skaal weer te gee is op een van die volgende twee wyses verwerk.

- 'n Faktor is vir die vraag bereken ten einde die gemiddeld van respondente se antwoorde aan te toon en om die verhouding van die faktor tot die uiterstes (byvoorbeeld 1 en 4) te bepaal, waar 1 = Altyd en 4 = Nooit. Byvoorbeeld, wanneer 13 respondentre die stelling in die eerste plek geplaas het, vyf in die tweede plek, 19 in die derde plek en 10 in die vierde plek, word die faktor soos volg vir die vraag bereken:

| | | |
|--------|-----------------------------|------------|
| Plek 1 | 3 respondente x 1 = | 3 |
| Plek 2 | 5 respondente x 2 = | 10 |
| Plek 3 | 19 respondente x 3 = | 57 |
| Plek 4 | <u>10</u> respondente x 4 = | <u>40</u> |
| | <u>37</u> | <u>110</u> |

$$\text{Faktor} = 110 \div 37 = 2.973$$

So word daar vir elkeen van hierdie items 'n faktor bereken om die gemiddeld van die respondente se antwoorde aan te toon en om te bepaal tot watter verhouding hierdie faktor tot die uiterstes 1 "Altyd" en 4 "Nooit" staan.

- Die vier punte kan as persentasie-intervalle beskou word, waar 1 byvoorbeeld beteken dat 'n tegniek 100% van die tyd gebruik word, 2 beteken dat dit 67% van die tyd

gebruik word, 3 beteken dat dit 33% van die tyd gebruik word, en 4 dat dit 0% van die tyd gebruik word.

By die verwerking van hierdie vrae, kan daar egter nooit bloot na die gemiddeld gekyk word nie, veral nie waar daar met 'n klein groepie respondente gewerk word nie. 'n Wiskundige gemiddeld, hoewel korrek bereken, kan 'n algehele wanindruk skep aangesien die data wyd om die wiskundige gemiddeld verspreid kan wees. In gevalle waar die verspreiding nie gegee word nie, word 'n standaardafwyking bereken wat die verspreiding (afwyking) rondom die gemiddeld toon. Hoe groter die standaardafwyking, hoe minder betroubaar is die wiskundige gemiddeld, omdat die data baie wyd om die wiskundige gemiddeld verspreid is. Hoe kleiner die standaardafwyking dus is, hoe meer betroubaar sal die wiskundige gemiddeld wees om die mening van die respondente aan te toon.

4 Versending van vraelyste

4.1 Identifisering van die teikengroep (populasie)

Die teikengroep vir hierdie studie is alle KMMOs in Suid-Afrika. Aangesien dit onmoontlik is om al die KMMOs in Suid-Afrika te bereik en te versoek om aan die navorsing deel te neem, het die navorser dit goed gedink om die samewerking van die sakekamers van die verskillende streke in Suid-Afrika te nader om hulle lede te versoek om aan die navorsing deel te neem. Kontakbesonderhede van sakekamers is deur middel van die internet bekom, en die versoek is deur middel van 'n e-pos boodskap aan die voorsitters van die verskillende sakekamers gerig. 'n Begeleidende brief en die vraelys (in Afrikaans en Engels), is by die boodskap aangeheg. Aangesien al die sakekamers nie oor internetfasiliteite beskik nie en die wat wel elektronies bereik kon word geen kontakinligting van ander streke kon verskaf nie, het die navorser volstaan met die sakekamers wat wel op die boodskap gereageer het. Die respons hieruit was teleurstellend, en die navorser moes ook van ander metodes gebruik maak om data te versamel.

'n Groep KMMOs is uit 'n besigheidsgids op die internet geïdentifiseer. Ondernemings is ewekansig gekies deur elke 10de onderneming op die lys te neem. Ondernemings met e-pos adresse is elektronies gekontak en versoek om aan die navorsing deel te neem. Die vraelys en begeleidende brief is aan ondernemings gestuur wat op die e-pos gereageer het en aangedui het dat hulle bereid is om deel te neem. Slegs 23 het uiteindelik die

voltooide vraelys teruggestuur. Ondernemings sonder e-pos adresse, se posadresse is gebruik om die vraelys met begeleidende brief en 'n self-gedresseerde, gefrankeerde koevert na die eienaar (bestuurder) van die onderneming te stuur. Ook hier was die respons baie swak en slegs 8 vraelyste is terug ontvang.

Kontakbesonderhede van ondernemings word nie in hierdie studie bekend gemaak nie, aangesien absolute anonimiteit verseker is. Tabel 8.1 (p. 180) toon 'n opsomming van die versamelde data.

4.2 Steekproefgrootte en steekproeffout

Volgens Rodgers (1997) beïnvloed die moeilikheidsgraad van 'n vraelys die responspersentasies tot 'n groot mate. In sy studie vergelyk hy 'n vraelys bestaande uit 'n aantal 5-punt Likert-skaal vrae met 'n vraelys bestaande uit vrae waar 'n kort antwoord vereis is. Daar is bevind dat die vraelys met die Likert-skaal vrae se responspersentasie 26% hoër is as die vraelys waar kort antwoorde vereis is (Rodgers, 1997:iv). Vraelyste het baie voordele, maar 'n groot nadeel daarvan is die invloed wat 'n lae responspersentasie op die betroubaarheid van die inligting uitoefen. Lae responspersentasies kan lei tot 'n steekproeffout weens die verskille tussen respondente en nie-respondente. 'n Lae responspersentasie verhoed die navorser om bevindinge akkuraat te veralgemeen na die teikenpopulasie. Toetse kan gedoen word om die moontlike invloed van die steekproeffout te skat, maar word toenemend gekompliseerd namate die persentasie van die steekproeffout toeneem. Hoewel dit algemeen aanvaar word dat laer responspersentasies die steekproeffout verhoog, word dit deur sommige navorsers bevraagteken (Curtin, Presser en Singer, 2000; Keeter *et al*, 2000; Merkle en Edelman, 2002, soos aangehaal in Olson, 2007:1). Dey (1997) meen dat selfs 'n responspersentasie van 10% die hele populasie kan verteenwoordig indien die eienskappe van hierdie 10% ooreenstem met die eienskappe van die 90% wat nie aan die studie deelgeneem het nie. Vir doeleindes van hierdie studie word aanvaar dat die 17.96% respondente wat die vraelyste voltooi het, verteenwoordigend is van KMMOs in Suid-Afrika. Volgens die teorie van die sentrale limietstelling en algemene statistiese praktyk, word aanvaar dat steekproewe waar $n \geq 30$, groot genoeg is om die normaalverspreidingstegniek as maatstaf te gebruik vir die verspreiding van die steekproef. Roscoe (1975), soos aangehaal in Sekaran (2006), gee die volgende riglyne vir die bepaling van die steekproefgrootte:

- Steekproewe groter as 30 en kleiner as 500 is geskik vir die meeste soorte navorsing.

- Waar steekproewe verdeel moet word in substeekproewe, is 'n minimum steekproef van 30 nodig vir elke kategorie.
- In navorsing met 'n groter aantal veranderlikes (meervoudige regressie ingesluit), behoort die steekproef tot 10 keer groter as die aantal veranderlikes in die studie te wees.
- Vir eenvoudige eksperimentele navorsing waar streng kontroles gebruik word, kan steekproewe so min as 10 tot 20 wees.

Verder beweer Sekaran (2006) dat die gebruik van 'n baie groot steekproef geen waarborg is dat die bevindings van die studie na die hele populasie veralgemeen kan word nie en dat 'n te groot steekproef kan veroorsaak dat die bevindings van die navorsing aanvaar word waar dit eintlik verwerp moet word. So kan 'n te groot steekproef byvoorbeeld swak verwantskappe tussen twee veranderlikes (byvoorbeeld 'n korrelasie van 0.10) so opblaas, dat dit dui op 'n betekenisvolle verwantskap wat waar is van die hele populasie, waar dit in werklikheid dalk nie die geval is nie. Dit is dus duidelik dat daar gewaak moet word teen sowel te klein as te groot steekproewe en dat sorg aan die dag gelê moet word voordat navorsingsresultate na die hele populasie veralgemeen word. (Blaikie, 2006:186; Brightman, 1999:171; Cooper en Schindler, 2006:432; Keller en Warrack, 2000:266; Maylor en Blackmon, 2005:199; Salkind, 2004:261; Sekaran, 2006:294-297; Williams *et al.*, 2006:284-291).

4.3 Die Loodsondersoek

Voordat vraelyste na die teikengroep versend word, is dit wenslik dat 'n loodsondersoek uitgevoer word sodat iemand anders as die navorser die vraelys kan evalueer om seker te maak dat die vrae gepas en ondubbelsinnig is. 'n Klein groepie respondente word versoek om die vraelys te evalueer om die toepaslikheid en verstaanbaarheid van die vrae te evalueer, sodat leemtes reggestel kan word voor die versending van die vraelys aan die teikengroep (Sekaran, 2006:249; Coldwell en Herbst, 2004:53; Maylor en Blackmon, 2005:194).

Deelnemers aan die loodsondersoek is versoek om hulle persepsie ten opsigte van die vraelys aan die navorser te gee.

Vir hierdie studie het die navorser die vraelys aan die ses ondernemings met wie onderhoude gevoer is voor die opstel van die vraelys, gegee. Respondente is versoek om die vraelys te voltooi en te evalueer en kommentaar aan die navorser deur te gee.

Enkele probleme het aan die lig gekom wat deur die navorser aangespreek is. Sommige van die respondente het ten opsigte van afdeling G aangetoon, dat die inligting versoek by vrae G4 en G9 nie beskikbaar is nie omdat hulle nie rekord hou en state opstel nie. Omdat die navorser dit reeds tydens die onderhoude as een van die probleme wat KMMOs ondervind, geïdentifiseer het, is daar besluit om tog die twee vrae in die vraelys te behou. Daar is slegs op die vraelys aangedui dat inligting verskaf moet word indien dit beskikbaar is. Na die voltooiing van die loodsondersoek en die aanbring van die nodige wysigings, het die navorser die vraelys voorgelê aan twee onafhanklike statistici vir evaluering. Die terugvoer wat van beide ontvang is, het aangedui dat die vraelys geskik is vir statistiese verwerking.

4.4 Verspreiding van vraelyste

Die teikengroep vir hierdie studie is geïdentifiseer as bestaande uit alle KMMOs in Suid-Afrika. Kontakbesonderhede van ondernemings is deur middel van besigheidsgidse op die internet bekom, sowel as in samewerking met die sakekamers van sommige streke in Suid-Afrika. Vraelyste is tesame met 'n begeleidende brief elektronies na 150 ondernemings gestuur en per pos met 'n ingeslote, gefrankeerde koevert na 50 ondernemings wat nie elektronies bereik kon word nie. Ondernemings is versoek om binne dertig dae die vraelyste aan die navorser terug te besorg.

4.5 Responspersentasies

Responspersentasies is problematies vir beide navorsers (studente) en studieleiers. Die meeste navorsers is gelukkig om 'n 10% tot 15% respons terug te ontvang. 'n Lae respons mag moontlik die gevolg wees van onwilligheid aan die kant van respondente om vraelyste te voltooi weens die sensitiwiteit van (veral finansiële) inligting, 'n gebrek aan tyd, of kan dui op probleme met die studie of die vraelys. Nadat 'n loodsondersoek gedoen is, behoort sodanige probleme uitgestryk te wees. Die vernaamste bevindinge oor die responspersentasies in hierdie studie, kan soos volg opgesom word:

- Die algemene responspersentasie, in terme van die vraelyste versprei in totaal, is 17.96% (Tabel 8.1, p. 180) Die navorser het besluit om, na aanleiding van die navorsing ten opsigte van steekproefgrootte, te volstaan met die 37 response, aangesien verskeie statistiese geskrifte aandui dat 30 en meer beskou word as 'n groot genoeg steekproef (p. 177).

- Geen bevinding van hierdie studie kan met absolute veiligheid veralgemeen word ten opsigte van KMMOs in Suid-Afrika nie weens die lae responsersentasie (17.96%).
- Bevindinge kan wel sinvol ten opsigte van die ondernemings wat op die vraelys gereageer het, geformuleer word. Dit kan ook 'n moontlike aanduiding gee van probleme wat by ander KMMOs wat nie aan die studie deelgeneem het nie, voorkom.
- Hoewel vraelyste as dataversamelingsmetode aan heelwat beperkinge onderhewig is, is 'n vraelys as 'n geskikte dataversamelingsmetode vir hierdie studie beskou, aangesien die studie oor 'n wye geografiese gebied versprei is.
- Vraelyste wat nie na 30 dae terug ontvang is nie, is of telefonies, of per e-pos opgevolg. Aangesien deelname aan die navorsing vrywillig is, het die navorser besluit om te volstaan met die reponse wat wel terug ontvang is nadat kontakte 2 keer opgevolg is, en om voort te gaan met die ontleding van die data.

Tabel 8.1: Vraelyste versend en terug ontvang

| | Vraelyste versend | | | Vraelyste terug ontvang | | |
|------------------|-------------------|---------|--------|-------------------------|---------|--------|
| | Elektronies | Per pos | Totaal | Elektronies | Per pos | Totaal |
| Loodsondersoek | 2 | 4 | 6 | 2 | 4 | 6 |
| Finale ondersoek | 150 | 50 | 200 | 23 | 8 | 31 |
| Totaal | 152 | 54 | 206 | 25 | 12 | 37 |
| Persentasie | | | | 16.4% | 22.2% | 17.96% |

5 Geldigheid en betroubaarheid van inligting

Twee belangrike vereistes wat aantoon of die resultate wat verkry is met die meetinstrument wat gebruik is, akkuraat en konstant is, en dat dit meet wat dit veronderstel is om te meet, is geldigheid en betroubaarheid.

Geldigheid. Dit dui op die mate van akkuraatheid van die meetinstrument. Die vraag wat gestel is, moet ondubbelsinnig wees en meet wat gemeet moet word.

Betroubaarheid. 'n Vraag is betroubaar wanneer 'n respondent op verskillende geleenthede dieselfde respons sal gee op die vraag of wanneer twee respondente die vraag dieselfde sal interpreteer. Vae en dubbelsinnige bewoording moet vermy word sodat respondente op verskillende tye die vraag op dieselfde wyse sal interpreteer.

(Greenfield, 2002:203-208; Maylor en Blackmom, 2005:158-159; Sekaran, 2006:203-208).

In hierdie navorsing is eerstens gebruik gemaak van ongestruktureerde onderhoude waarna die inligting so verkry, gebruik is om 'n vraelys te ontwerp. Die geldigheid van die vraelys is verseker deur vrae te formuleer wat eenvoudig, duidelik en ondubbelsinnig is, en wat maklik en vinnig is om te beantwoord. Slegs vrae wat relevant is aan die probleme wat tydens die ongestruktureerde onderhoude geïdentifiseer is, is in die vraelys opgeneem.

'n Loodsondersoek is uitgevoer om die geldigheid en betroubaarheid van die data te verseker.

6. Samevatting

Hierdie hoofstuk dien as motivering vir die werkwyse gevolg in die empiriese ondersoek. Die rede vir die keuse van die gekombineerde navorsingsmetode is bespreek, sowel as die prosedure by die voorbereiding, toetsing, en verspreiding van die vraelys. Die motivering vir die keuse van die steekproef uit die populasie, die loodsondersoek, versending en opvolg van die vraelys, is vervolgens bespreek. Ten slotte is daar aandag gegee aan responspersentasies, steekproeffout, geldigheid, en betroubaarheid van die vraelys.

In hoofstuk 9 word die verwerking van die vraelys en die resultate van die empiriese ondersoek bespreek. Die antwoorde op die vrae in die vraelys word verwerk en ontleed met die doel om bevindinge te formuleer.

Hoofstuk 9 - Inhoudsopgawe

Verwerking, ontleding en interpretasie

| | | |
|----------|---|-----|
| 1. | Inleiding | 186 |
| 2. | Verwerking van vraelyste | 186 |
| 3. | Bevindinge met betrekking tot die empiriese ondersoek..... | 186 |
| 3.1. | Afdeling A: Algemene inligting | 187 |
| 3.1.1. | Demografiese inligting | 187 |
| | Grafiek 9.1: Ligging volgens provinsie..... | 187 |
| | Grafiek 9.2: Ligging van deelnemende ondernemings..... | 188 |
| 3.1.2. | Tipe bedryf | 188 |
| | Tabel 9.1: Tipe bedryf | 189 |
| | Figuur 9.1: Tipe bedryf..... | 189 |
| | Grafiek 9.3: Verspreiding van vervaardigingsondernemings ten opsigte van tipe bedryf..... | 190 |
| 3.1.3. | Ondernemingsvorme en grootte | 190 |
| | Grafiek 9.4: Ondernemingsvorme | 190 |
| | Grafiek 9.5: Ondernemingsgrootte | 191 |
| 3.1.4. | Bestaanstydperk..... | 191 |
| | Grafiek 9.6: Lewensduur van ondernemings | 192 |
| 3.1.5. | Stigting van ondernemings | 192 |
| | Grafiek 9.7: Redes vir die stigting van die onderneming..... | 193 |
| 3.1.5.1. | Die sakeplan | 193 |
| | Grafiek 9.8: Sakeplan..... | 194 |
| 3.1.5.2. | Probleme met die stigting van ondernemings | 194 |
| 3.1.5.3. | Hulp / bystand ontvang tydens die stigting van die onderneming..... | 194 |
| | Tabel 9.2: Probleme met die stigting van die onderneming..... | 195 |
| | Tabel 9.3: Hulp / bystand ontvang tydens die stigting van die onderneming..... | 196 |
| 3.1.5.4. | Ander nuttige bystand..... | 196 |
| | Tabel 9.4: Ander bystand wat nuttig sou gewees het | 196 |
| 3.1.5.5. | Toekomsplanne vir die volgende twee jaar | 197 |
| | Tabel 9.5: Toekomsplanne..... | 197 |
| 3.2. | Afdeling B – Kosteberekening..... | 197 |
| 3.2.1. | Koste-inligtingstelsels..... | 197 |
| | Tabel 9.6: Inligtingstelsels deur ondernemings gebruik | 198 |

| | |
|--|-----|
| Tabel 9.7: Tydperk van gebruik van inligtingstelsel | 198 |
| Grafiek 9.9: Koste-inligtingstelsels in gebruik | 199 |
| 3.2.1.1. Evaluering van koste-inligtingstelsel | 199 |
| Grafiek 9.10: Evaluering van inligtingstelsel | 200 |
| 3.2.1.2. Besikbaarheid van akkurate en relevante inligting | 200 |
| Grafiek 9.11: Belangrikheid van relevante en akkurate inligting | 202 |
| 3.2.1.3. Standaardkoste | 203 |
| Grafiek 9.12: Belangrikheid van standaardkoste | 203 |
| 3.2.1.4. Toepassing van bestuursrekeningkundige tegnieke | 204 |
| Grafiek 9.13: Gebruik van bestuursrekeningkundige tegnieke..... | 204 |
| 3.3. Afdeling C – Kostegedrag | 205 |
| 3.3.1. Klassifikasie van koste | 205 |
| Grafiek 9.14: Ondernemings wat onderskei tussen vaste en veranderlike koste | 205 |
| Tabel 9.8 Direkte en indirekte koste | 206 |
| Grafiek 9.15: Klassifikasie van direkte koste | 206 |
| Grafiek 9.16: Klassifikasie van indirekte koste..... | 207 |
| Grafiek 9.17: Belang van onderskeid tussen vaste en veranderlike koste | 208 |
| 3.4. Afdeling D – Begrotings en prestasie-meting | 208 |
| 3.4.1. Vooruitskattings en begrotings | 208 |
| Tabel 9.9: Voorbereiding van bedryfsbegrotings | 209 |
| Grafiek 9.18: Voorbereiding van bedryfsbegrotings..... | 210 |
| Grafiek 9.19: Tipe bedryfsbegroting | 210 |
| Grafiek 9.20: Gebruik van begrotingshandleiding | 211 |
| Tabel 9.10: Insette deur werknemers | 211 |
| Grafiek 9.21: Insette deur werknemers by voorbereiding van begroting | 212 |
| Tabel 9.11 Mate van verantwoordelikheid van betrokke bestuurder by die opstel van begrotings..... | 212 |
| Grafiek 9.22: Mate van verantwoordelikheid van bestuurder of departementshoof..... | 213 |
| Tabel 9.12: Begrotingsbenaderings..... | 213 |
| Grafiek 9.23: Benadering ten opsigte van die ontwikkeling van begrotings | 214 |
| 3.4.2. Prestasie-meting | 214 |
| Grafiek 9.24: Vergelyking van werklike resultate met begrotingsresultate | 215 |
| Grafiek 9.25: Mate waartoe ondersoek na begrotingsafwykings moontlik is | 215 |
| Grafiek 9.26: Prestasie-meting | 216 |
| Grafiek 9.27: Vergelyking van werklike en begrotingsresultate teenoor prestasie- meting | 217 |
| Grafiek 9.28: Ondersoek van begrotingsafwykings | 217 |

| | |
|---|-----|
| 3.4.3. Kapitaalbegrotings..... | 218 |
| Grafiek 9.29: Die gebruik van kapitaalbegrotings | 218 |
| Grafiek 9.30: Kapitaalbegrotingstegnieke..... | 219 |
| Grafiek 9.31: Kombinasies van kapitaalbegrotings gebruik | 220 |
| 3.5. Afdeling E – Produksie | 221 |
| Tabel 9.13: Rangorde van produksietegnieke | 221 |
| Grafiek 9.32: Toepassing van produksietegnieke..... | 222 |
| Grafiek 9.33: Toedeling van vervaardigingsbokoste | 223 |
| Tabel 9.14: Defekte (“scrap”) produkte..... | 223 |
| Grafiek 9.34: Defekte produkte | 224 |
| Tabel 9.15: Direkte arbeid tot totale omsettingskoste..... | 224 |
| Tabel 9.16 Prestasiemaatstawwe..... | 225 |
| Grafiek 9.35: Belangrikheid van prestasiemaatstawwe | 225 |
| 3.6. Afdeling F – Voorraadbeheer..... | 226 |
| Tabel 9.17: Voorraad bestelfrekwensie | 226 |
| Grafiek 9.36: Voorraadbestellingsfrekwensie | 226 |
| Grafiek 9.37: Voorraadbestelmethode..... | 227 |
| Grafiek 9.38: Voorraadwaardasiemethode | 227 |
| 3.6.1. Voorraadomsetsnelheid..... | 228 |
| Tabel 9.18: Voorraadomsetsnelheid..... | 228 |
| Grafiek 9.39: Voorraadomsetsnelheid | 228 |
| 3.6.1. Voorraadverliese en versekeringskoste | 229 |
| Tabel 9.19: Voorraadverliese en versekering | 229 |
| Grafiek 9.40: Voorraadverliese en versekering..... | 229 |
| 3.6.2. Voorraadverskaffers en kwaliteit..... | 230 |
| Grafiek 9.41: Inspeksie en kwaliteit van materiaal..... | 230 |
| Grafiek 9.42: Afleweringstyd van bestellings | 231 |
| 3.6.3. Berging van voltooide produkte | 231 |
| Grafiek 9.43: Berging van voltooide produkte..... | 231 |
| 3.7. Afdeling G – Risiko | 232 |
| 3.7.1. Besluitnemingstegnieke..... | 232 |
| Grafiek 9.44: Tegnieke gebruik tydens besluitneming vir die beperking van risiko..... | 232 |
| Tabel 9.20: Rangorde van besluitnemingstegnieke | 233 |
| 3.7.2. Prysvasstelling | 233 |
| Grafiek 9.45: Metodes gebruik vir die berekening van verkooppriese..... | 233 |
| 3.7.3. Tevredenheid van kliënte | 234 |
| Grafiek 9.46: Opvolg van kliënttevredeheid | 234 |

| | |
|---|-----|
| 3.7.4. Debiteure..... | 234 |
| Grafiek 9.47: Beantwoording van vraag G4..... | 235 |
| Grafiek 9.48: Gemiddelde debiteuresaldo as persentasie van omset..... | 236 |
| Grafiek 9.49: Kredietwaardigheidsontleding..... | 236 |
| Grafiek 9.50: Slegte skuld afgeskryf as persentasie van omset..... | 237 |
| 3.7.5. Advertensiekoste..... | 237 |
| Grafiek 9.51: Advertensiekoste as persentasie van omset..... | 237 |
| 3.7.6. Herinvestering van winste..... | 238 |
| Grafiek 9.52: Persentasie van netto wins in onderneming teruggeploeg..... | 238 |
| 3.8. Finansiële ontledings..... | 238 |
| 3.8.1. Likiditeitsverhoudings..... | 239 |
| 3.8.1.1. Bedryfsverhouding..... | 239 |
| Grafiek 9.53: Bedryfsverhouding..... | 240 |
| 3.8.1.2. Vuurproefverhouding..... | 240 |
| Grafiek 9.54: Vuurproefverhouding..... | 241 |
| 3.9. Batebestuurverhoudings..... | 241 |
| 3.9.1. Vaste bate omsetverhouding..... | 241 |
| Grafiek 9.55: Vaste bate omsetverhouding..... | 242 |
| 3.9.2. Voorraad omsetverhouding..... | 242 |
| Grafiek 9.56: Voorraad omsetverhouding..... | 243 |
| 3.9.3. Debiteure invorderingsperiode..... | 243 |
| Grafiek 9.57: Debiteure invorderingsperiode..... | 244 |
| 3.10. Solvabiliteitsverhoudings (skuldverhoudings)..... | 244 |
| Grafiek 9.58: Skuldverhouding..... | 245 |
| Grafiek 9.59: Krediteure betalingsperiode..... | 245 |
| 3.11. Winsverhoudings..... | 246 |
| 3.11.1. Bruto winsverhouding..... | 246 |
| Grafiek 9.60: Bruto winsverhouding..... | 246 |
| 3.11.2. Bedryfswinsverhouding..... | 247 |
| Grafiek 9.61: Bedryfswinsverhouding..... | 247 |
| 3.11.3. Netto winsverhouding..... | 248 |
| Grafiek 9.62: Netto winsverhouding..... | 248 |
| 3.12. Opbrengsverhoudings..... | 248 |
| 3.12.1. Opbrengs op belegging en opbrengs op ekwiteit..... | 248 |
| Grafiek 9.63: Opbrengs verhoudings..... | 249 |
| 4. Samevatting..... | 249 |

Hoofstuk 9

Verwerking, ontleding en interpretasie

1. Inleiding

In hoofstuk 8 is die keuse van die navorsingsmetode bespreek en gemotiveer. Die werkwyse vir die voorbereiding van die vraelys is bespreek sowel as die seleksie van die teikengroep (steekproef) uit die populasie. In hierdie hoofstuk word die verwerking van die data, die ontleding en interpretasie van die verwerkte inligting en die bevindings bespreek. Die grafieke en tabelle wat in hierdie hoofstuk verskyn, is die resultaat van eie navorsing, en daarom sal daar geen bronverwysings gegee word nie.

2. Verwerking van vraelyste

Na konsultasie met een van die statistici, is die vraelyste wat terug ontvang is, gekodeer. Koderingstabelle is aan die statistikus gegee en die data is deur middel van 'n statistiese program (SPSS) verwerk. Data is ook deur middel van 'n Microsoft Excel sigblad verwerk as kontrole. Na ontleding van die data is 'n aantal bevindings gemaak wat hieronder bespreek word.

3. Bevindings met betrekking tot die empiriese ondersoek

Ter wille van groter duidelikheid, word die volgende benadruk:

Waar bronverwysings nie by tabelle of figure in die hoofstuk voorkom nie, is dit omdat sodanige tabelle en figure die resultaat van eie navorsing is.

Die data wat van respondente terug ontvang is, is deur middel van SPSS verwerk en met Microsoft Excel gekontroleer.

Verwerking en ontleding van die resultate van die empiriese ondersoek, word nie in die volgorde van die vrae gedoen nie, maar wel volgens die hoofstukindeling van die literatuurstudie. Daarmee word gepoog om die samehang tussen die literatuurstudie en die empiriese ondersoek te beklemtoon.

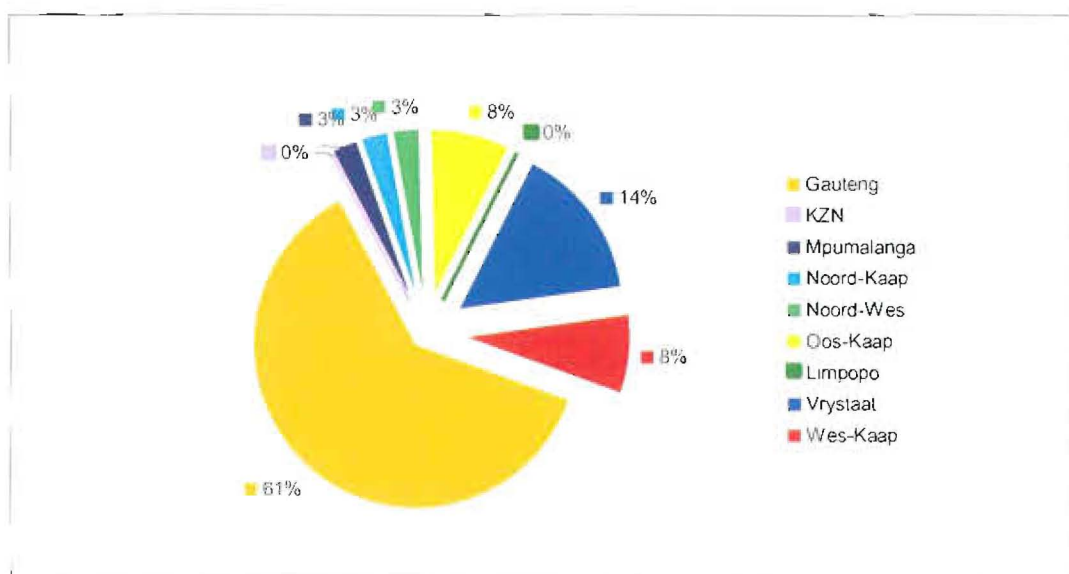
3.1. Afdeling A: Algemene inligting

Afdeling A bestaan uit 'n aantal algemene vrae ten opsigte van die agtergrond en demografie van deelnemende ondernemings.

3.1.1. Demografiese inligting

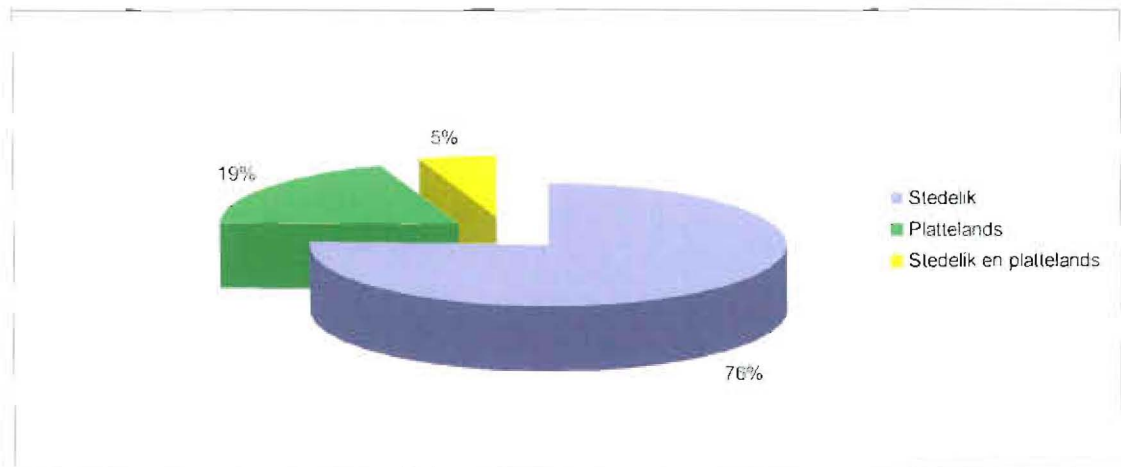
Vraag A2 en vraag A3 ondersoek die ligging van ondernemings volgens provinsie en stedelike of plattelandse omgewing. Die doel van hierdie vraag was om te toets of die steekproef verteenwoordigend is van KMMOs in Suid-Afrika en of daar 'n reëlmatige verspreiding van die resposngroep in al nege provinsies is. In grafiek 9.1 word die ligging volgens provinsie weergegee. Hoewel die navorser verwag het dat die meeste data uit Gauteng sal kom, aangesien Gauteng 'n industriële mekka is, was dit verbasend dat byna twee derdes (61%) van die respondente in Gauteng geleë is. 'n Moontlike bydraende faktor kan wees omdat die navorser in Gauteng woonagtig is en dit makliker en meer koste-effektief was om opvolgwerk in Gauteng te doen. Opvolgwerk in verafgeleë provinsies is slegs een keer telefonies gedoen (per onderneming) en verder deur middel van verskeie e-pos boodskappe of briewe. Geen response is ontvang uit Kwazulu-Natal en Limpopo provinsies nie.

Grafiek 9.1: Ligging volgens provinsie



Uit grafiek 9.2 kan gesien word dat die meeste respondente (76%, 28 respondente) stedelik geleë is. Slegs 19% (7 respondente) van respondente is plattelands geleë en 5% (2 respondente) beide stedelik en plattelands.

Grafiek 9.2: Ligging van deelnemende ondernemings



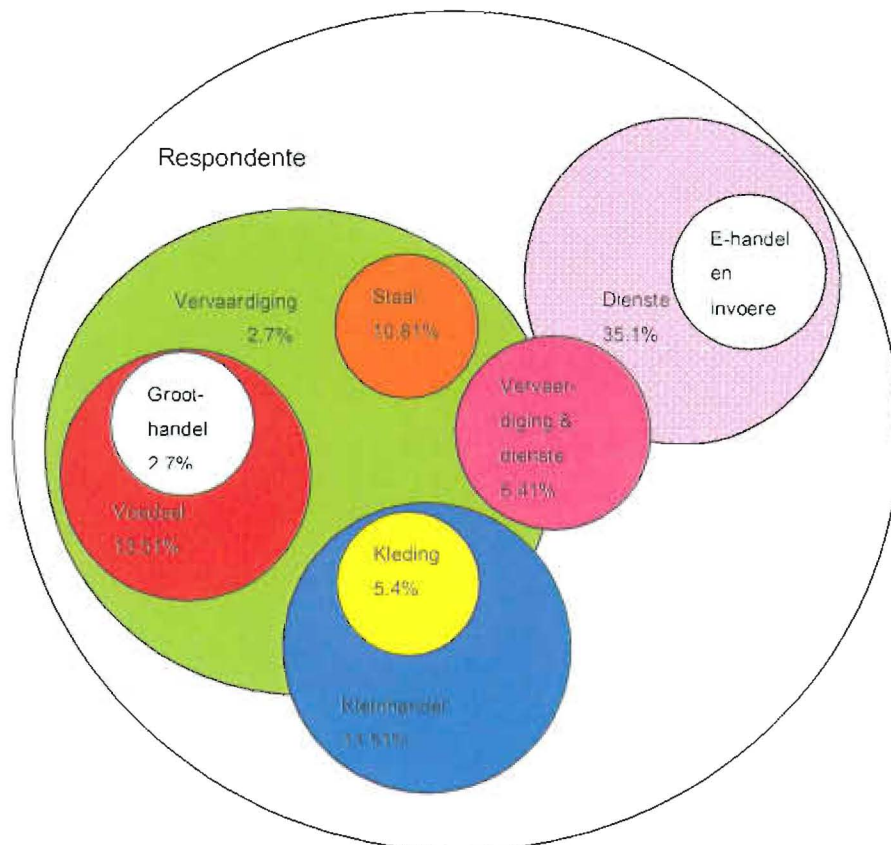
3.1.2. Tipe bedryf

By vraag A4 moes respondente aantoon in watter bedryf hulle sake doen. Daar is 16 vervaardigingsondernemings in 'n verskeidenheid industrieë, 13 diensteondernemings, en agt handelondernemings (vyf kleinhandel, een groothandel, en twee e-handel en invoere) (tabel 9.1). Die samestelling volgens die tipe bedryf, word in figuur 9.1 (p. 189) visueel uitgebeeld. In grafiek 9.3 (p. 190) word die verspreiding van vervaardigingsondernemings volgens industrie getoon.

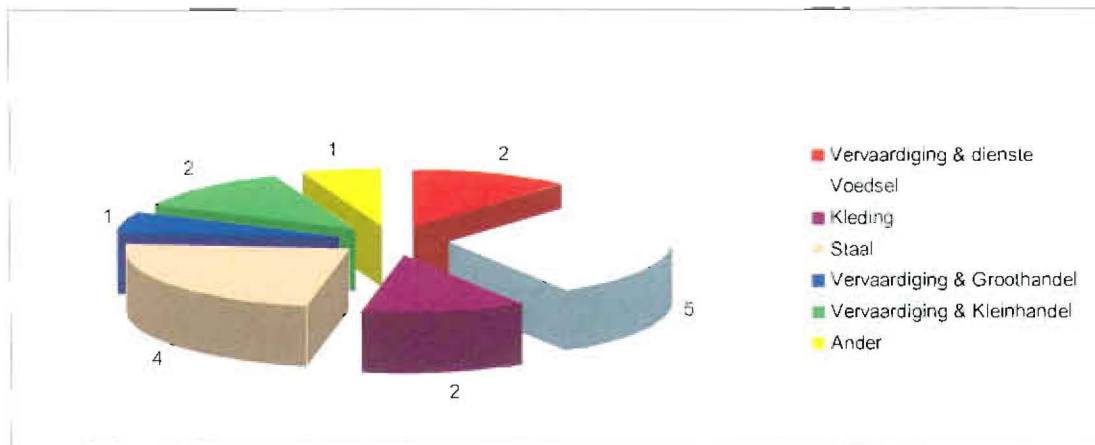
Tabel 9.1: Tipe bedryf

| | Aantal ondernemings | Persentasie |
|---------------------------------|---------------------|-------------|
| Dienste | 13 | 35.12% |
| Vervaardiging en dienste | 2 | 5.41% |
| Vervaardiging – staal | 4 | 10.81% |
| Vervaardiging – voedsel | 5 | 13.51% |
| Vervaardiging – kleding | 2 | 5.41% |
| Vervaardiging – ongespesifiseer | 1 | 2.7% |
| Vervaardiging – kleinhandel | 2 | 5.41% |
| Kleinhandel | 5 | 13.51% |
| Groothandel | 1 | 2.7% |
| E-handel en invoere | 2 | 5.41% |
| Totaal | 37 | 100% |

Figuur 9.1: Tipe bedryf



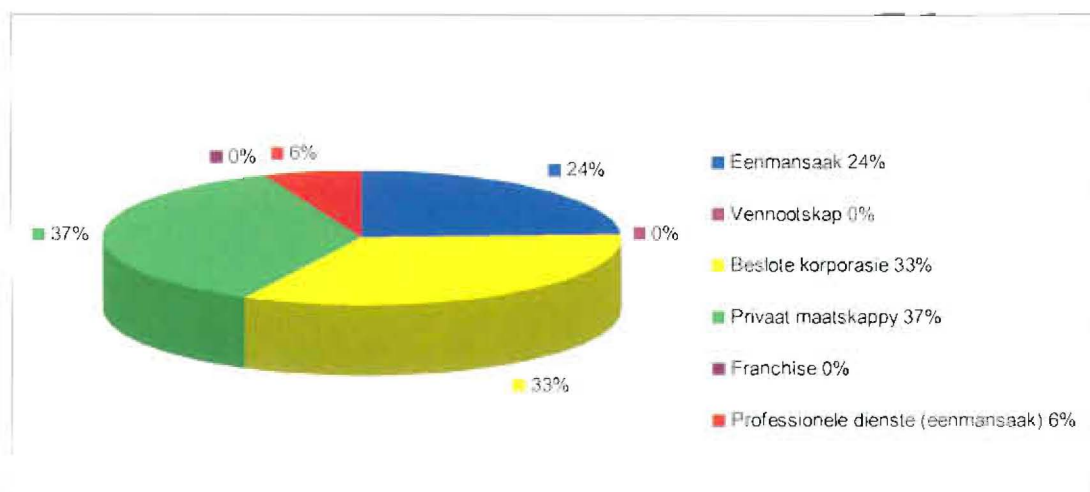
Grafiek 9.3: Verspreiding van vervaardigingsondernemings ten opsigte van tipe bedryf



3.1.3. Ondernemingsvorme en grootte

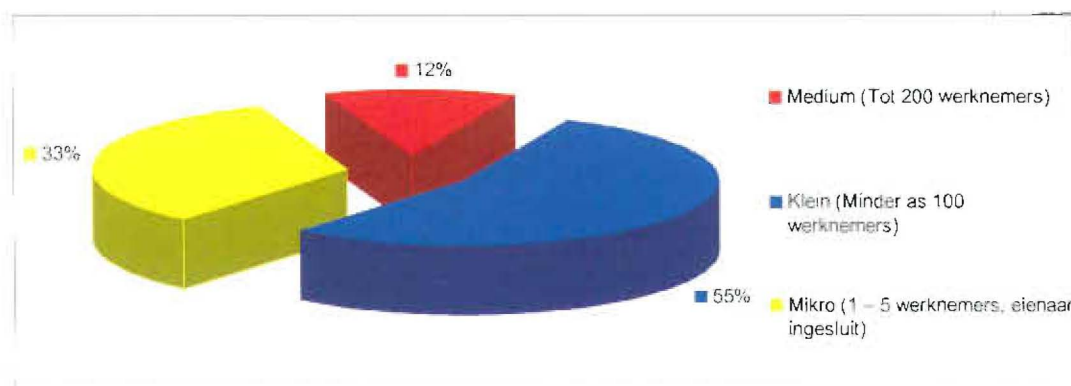
Die verspreiding van ondernemingsvorme van respondente word in grafiek 9.4 weergegee. Die verspreiding tussen 'n eenmansaak, beslote korporasie en privaatmaatskappy, is ongeveer gelyk. Respondente wat aangedui het dat hulle professionele dienste lewer, het ook aangedui dat hulle enkel-eienaar ondernemings is. Daar is geen terugvoer van enige konsessiehouers ("franchise") of vennootskappe ontvang nie.

Grafiek 9.4: Ondernemingsvorme



Die fokus van hierdie studie is op KMMOs in Suid-Afrika. Die verspreiding van respondente ten opsigte van die grootte van die ondernemings word in grafiek 9.5 weergegee. Die meerderheid ondernemings wat aan die studie deelgeneem het (55%), is klein ondernemings met minder as 100 werknemers. Daar was 33% mikro-ondernemings met tussen 1 en 5 werknemers wat deelgeneem het en slegs 12% medium-ondernemings met 200 werknemers of minder.

Grafiek 9.5: Ondernemingsgrootte

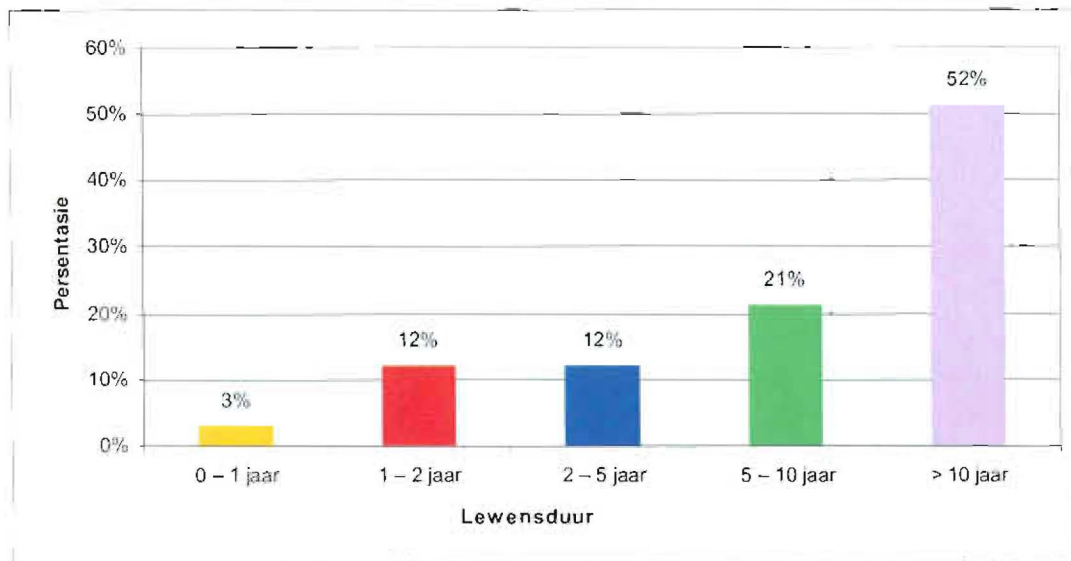


3.1.4. Bestaanstydperk

By vraag A5 moes respondente aandui hoe lank hulle reeds die onderneming bedryf. Die doel van hierdie vraag was om te bepaal of die ondernemings reeds gevestig is en of dit nuwe ondernemings is. Grafiek 9.6 toon die verspreiding van die lewensduur van ondernemings aan. Dit blyk hieruit dat die meeste ondernemings (52%) reeds langer as 10 jaar sake doen. Slegs 15% van respondente bestaan korter as twee jaar.

Die afleiding wat hieruit gemaak kan word, is dat respondente wat aan die studie deelgeneem het, redelik seker is dat hulle ondernemings sal bly voortbestaan. Die feit dat sowat 74% van respondente aandui in vraag A8 (sien grafiek 9.7) dat hulle besluit het om die onderneming te begin nadat 'n geleentheid in die mark geïdentifiseer is, versterk hierdie afleiding.

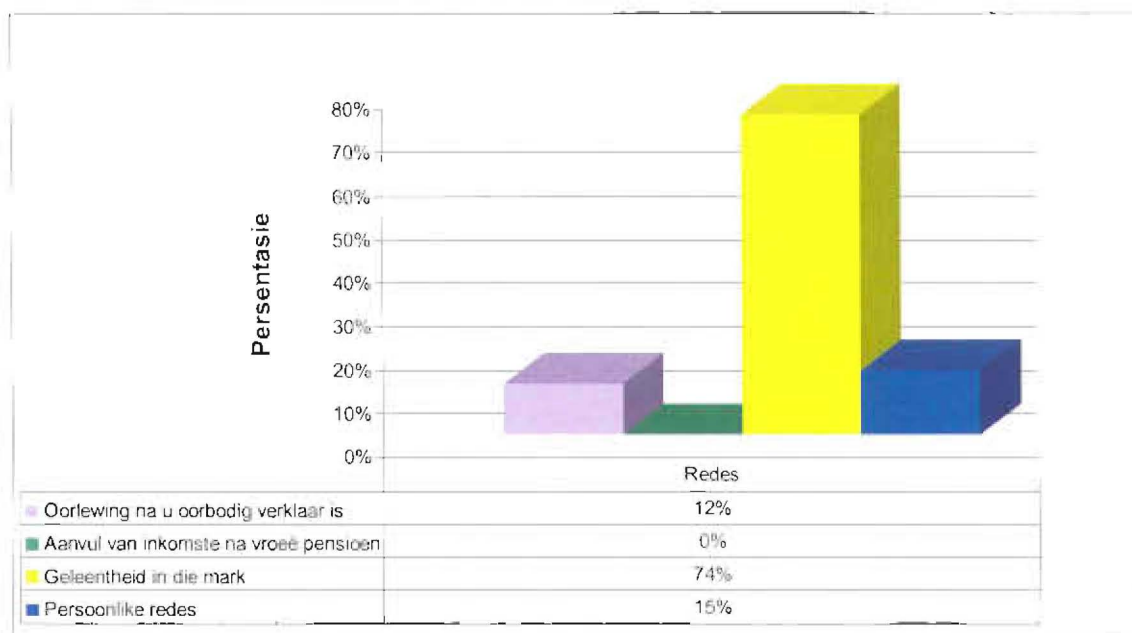
Grafiek 9.6: Lewensduur van ondernemings



3.1.5. Stigting van ondernemings

Die stigting van 'n suksesvolle onderneming verg 'n grondige kennis van wat in die mark aangaan. Entrepreneurs moet seker wees dat daar 'n vraag is na die produk of diens wat hulle beplan om mee handel te dryf. Daarom is dit noodsaaklik om marknavorsing te doen om vas te stel hoe groot die vraag na die betrokke produk of diens is, hoeveel mededingers daar in die mark is, hoe suksesvol hierdie mededingers is, en wat die verbruikers se persepsie ten opsigte van die produk of diens is wat reeds beskikbaar is. Entrepreneurs moet hulleself ook deeglik vergewis dat die vraag na die produk/diens standhoudend sal wees (Harper, 2005:68). Dit blyk uit die response ontvang ten opsigte van vraag A8, dat die meeste respondente hulle eie ondernemings begin het omdat hulle 'n geleentheid in die mark kon identifiseer. Grafiek 9.7 (p. 193) gee 'n opsomming van die redes van respondente vir die stigting van ondernemings. Slegs 12% het aangedui dat hulle ondernemings begin het ter wille van oorlewing nadat hulle oorbodig verklaar is. Persoonlike redes sluit in die oorlewing van boere wat boerderyverliese begin ly het en moeders wat dit nodig gevind het om fleksietyd te werk sodat hulle hulle kinders kon versorg.

Grafiek 9.7: Redes vir die stigting van die onderneming

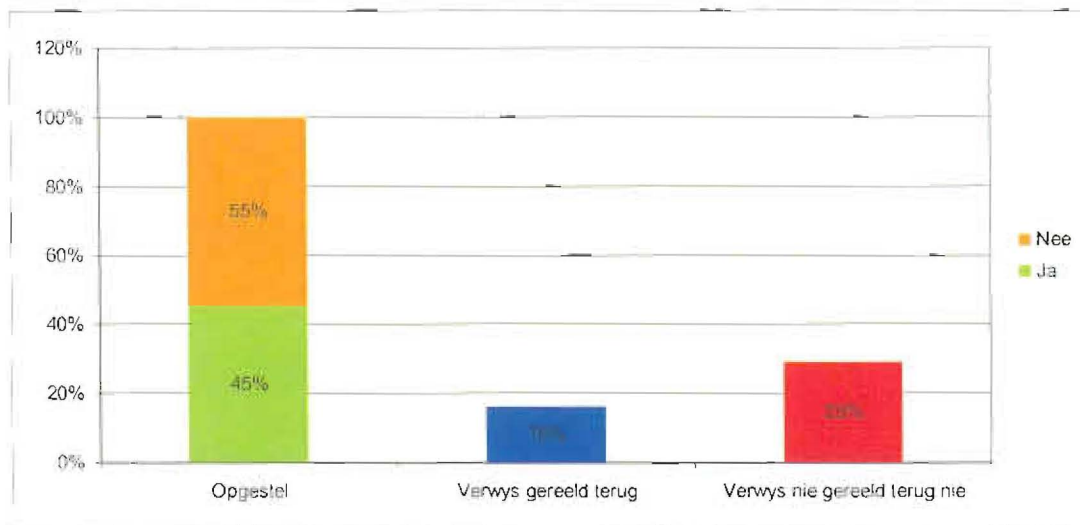


3.1.5.1. Die sakeplan

Die ontwikkeling van 'n sakeplan is waarskynlik die belangrigste taak wat uitgevoer moet word voordat die onderneming begin word. 'n Goeie sakeplan is die "padkaart" vir die begin en suksesvolle bedryf van 'n onderneming. Deur terug te verwys na die sakeplan, kan die entrepreneur verseker dat hy/sy op die regte pad is na sukses. Daar is 'n direkte verhouding tussen die sukses van die onderneming en die akkuraatheid, volledigheid en realiteit van die sakeplan (Harper 2005:169). Die ontwikkeling van die sakeplan forseer die entrepreneur om 'n diepgaande ontleding te doen van die faktore wat die sukses van die onderneming kan beïnvloed. Tydens die ontwikkeling van die sakeplan word hierdie suksesfaktore blootgelê.

In vraag A9 en A10 moes respondente aandui of hulle voor die stigting van hulle ondernemings 'n sakeplan opgestel het, en of hulle gereeld na die sakeplan terugverwys. Slegs 45% van respondente het aangedui dat hulle 'n sakeplan voorberei het. Uit hierdie 45% verwys slegs 16% gereeld terug na die sakeplan. Die inligting word in grafiek 9.8 weergegee.

Grafiek 9.8: Sakeplan



3.1.5.2. Probleme met die stigting van ondernemings

Vraag A11 is 'n oop vraag waar respondente versoek is om in enkele reëls die belangrikste probleme aan te dui wat ondervind is tydens die stigting van hulle ondernemings. In tabel 9.2 (p. 195) word die probleme deur respondente geïdentifiseer, gelys, sowel as die aantal ondernemings wat elke item genoem het. Die meeste respondente het meer as een probleem genoem. Die probleem wat die meeste respondente in gemeen het, is die verkryging van finansiering. Indien daar gekyk word na die ander probleme soos aangetoon deur respondente, blyk dit dat verskeie van hierdie probleme gesetel is in 'n gebrek aan kennis ten opsigte van sommige aspekte, byvoorbeeld regs-kennis, bestuurskennis, gebrek aan ervaring ensomeer.

3.1.5.3. Hulp / bystand ontvang tydens die stigting van die onderneming

By vraag A12 is respondente versoek om enige hulp of bystand wat hulle ontvang het tydens die stigting van hulle ondernemings, te noem. Nege respondente het aangedui, dat hulle geen bystand ontvang het nie, sewe het aangedui dat hulle banklenings ontvang het en vyf dat hulle advies ten opsigte van die bestuur van 'n onderneming ontvang het.

Die meeste respondente het weereens meer as een aspek genoem. Die response vir vraag A12 word in tabel 9.3 (p. 196) opgesom.

Tabel 9.2: Probleme met die stigting van die onderneming

| Probleme | Frekwensie |
|-----------------------------|-------------------|
| Bemarking | 3 |
| Mark-penetrasie | 1 |
| Finansies | 13 |
| Betroubare personeel | 2 |
| Kontantvloei | 4 |
| Personeeltekorte | 1 |
| Wetsaspekte | 3 |
| Administrasie | 2 |
| Kwaliteit produkte | 1 |
| Gebrek aan ervaring | 1 |
| Werknemersprobleme | 2 |
| Verskaffers | 2 |
| Mededingers | 2 |
| Prysverhogings | 1 |
| Transport | 2 |
| Verkryging van krediet | 1 |
| Besigheidsverwysings | 1 |
| Infrastruktuur | 3 |
| Beleggers kry | 1 |
| Kostebestuur | 1 |
| Wisselkoers | 1 |
| Beskikbaarheid van kapitaal | 3 |
| Bedryfskapitaal | 1 |
| Tyd vir familie | 2 |
| Voorraadbestuur | 1 |
| Regte produkte | 1 |

Tabel 9.3: Hulp / bystand ontvang tydens die stigting van die onderneming

| Vorm van hulp / bystand | Frekwensie |
|--------------------------------|------------|
| Geen | 9 |
| Banklenings | 7 |
| Boekhouer | 1 |
| Khula | 1 |
| Verwysings van ander | 1 |
| Advies van ander sakelui | 2 |
| Krediet | 2 |
| Tegniese advies | 1 |
| Ouditeur | 3 |
| Goedkoop perseel | 1 |
| Advies vir bestuur onderneming | 5 |
| Beleggers | 1 |
| Familie en vriende | 3 |
| Fondse van aandeelhouers | 1 |
| Goeie kredietterme | 2 |
| Prokureur | 1 |
| Kursusse bygewoon | 1 |

3.1.5.4. Ander nuttige bystand

Vraag A13 vra respondente se opinie ten opsigte van ander hulp of bystand wat vir hulle nuttig sou gewees het. Altesaam 17 respondente het aangedui, dat hulle geen ander hulp of bystand verlang het nie, terwyl ses graag makliker toegang tot finansiering sou wou hê en vier 'n leemte aan bestuurskennis sowel as kennis oor regsaspekte ervaar het. Die opsomming word in tabel 9.4 gedoen.

Tabel 9.4: Ander bystand wat nuttig sou gewees het

| Beskrywing | Frekwensie | Beskrywing (vervolg) | Frekwensie |
|-----------------------------------|------------|------------------------------------|------------|
| Geen | 17 | Beleggers | 1 |
| Kliënte verwysings | 1 | Kennis van tegnologiese | 1 |
| Beskikbaarheid van finansiering | 6 | Inligting | 1 |
| Regsadvies | 3 | Belasting verligting | 1 |
| Beter infrastruktuur | 1 | Hantering van werknemersprobleme | 1 |
| Bestuurskennis | 4 | Advies t.o.v. verkope en bemarking | 1 |
| Kennis van debiteure invorderings | 1 | Finansiële advies | 1 |

3.1.5.5. Toekomsplanne vir die volgende twee jaar

Vraag A14 versoek respondente om kortliks hulle toekomsplanne vir die volgende twee jaar te noem. Respondente het weereens meer as een item genoem, maar die oorgrote meerderheid (25 respondente) het aangedui dat hulle wil groei en uitbrei. Die opsomming word in tabel 9.5 gedoen.

Tabel 9.5: Toekomsplanne

| Beskrywing | Frekwensie |
|-----------------------------------|------------|
| Groei | 25 |
| Beter diensteverskaffing | 3 |
| Redelike, bekombare wins | 1 |
| Aanskaf van eie perseel | 1 |
| Aanskaf van gevorderde tegnologie | 1 |
| Nuwe dienste | 2 |
| Nuwe produkte | 6 |
| Groter marktaandeel | 4 |
| Verhoogde winsmarge | 3 |
| Meer personeel | 2 |
| Spesialisasie | 1 |
| Beter kontantvloei | 1 |
| Uitbreiding na buurstate | 2 |
| Kostevermindering | 1 |
| Meer werkverskaffing | 1 |
| Beter verhouding met verskaffers | 1 |
| Kapasiteit-uitbreiding | 2 |
| Diversifikasie | 1 |

3.2. Afdeling B – Kosteberekening

3.2.1. Koste-inligtingstelsels

By vraag B1 is respondente gevra om aan te toon watter koste-inligtingstelsel (een of meer) deur hulle gebruik word. Daar is voorsiening gemaak vir 'n gekoopte stelsel, inligting deur 'n boekhouer verskaf, eie ontwerpte stelsel, ander (waar respondente versoek is om te spesifiseer), en geen stelsel. Slegs 5.4% van respondente het aangetoon dat hulle geen stelsel gebruik nie. 'n Totaal van 43.2% van respondente gebruik 'n gekoopte stelsel soos Pastel, Quickbooks, en ProAcc. Dan gebruik 24.3%

(8.1% + 8.1% + 2.7% + 2.7% + 2.7%) van respondente 'n gekoopte stelsel saam met 'n eie stelsel, Excel, of inligting deur die boekhouer verskaf. 'n Totaal van 10.8% gebruik slegs 'n eie stelsel en 13.5% van respondente maak staat op hulle boekhouer om inligting vir besluitneming te voorsien. Die gebruik van inligtingstelsels word in tabel 9.6 en grafiek 9.9 (p. 199) geïllustreer.

Tabel 9.6: Inligtingstelsels deur ondernemings gebruik

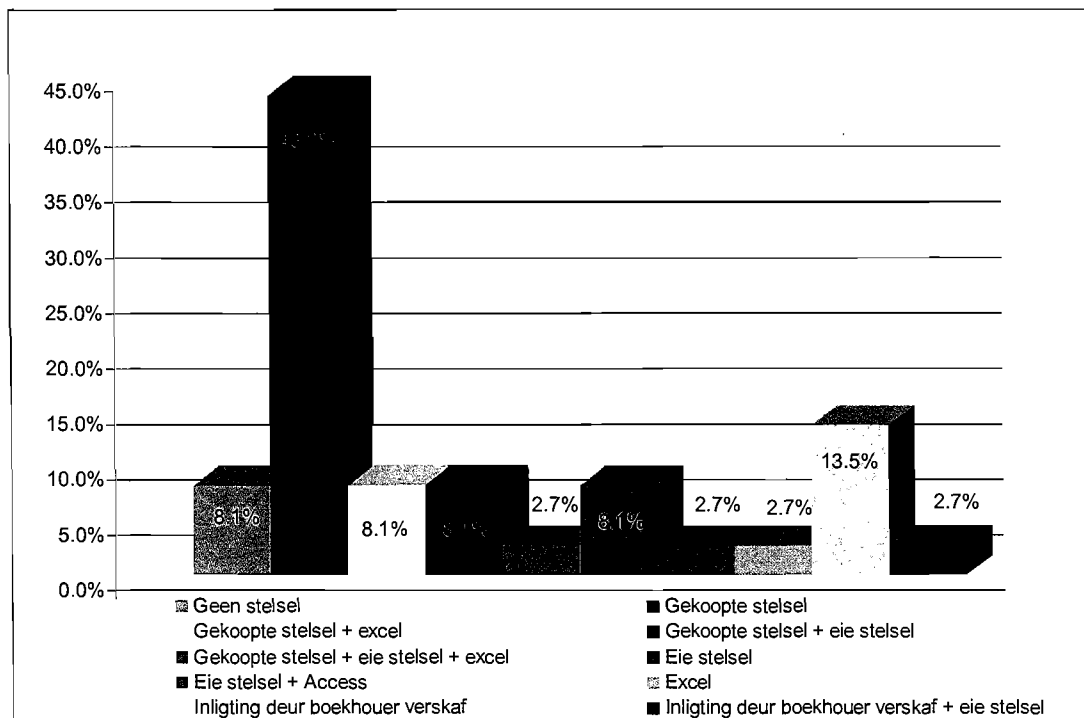
| | Frekwensie | Persentasie | Geldige % | Kumulatiewe % |
|--|------------|-------------|-----------|---------------|
| Geen stelsel | 2 | 5.4% | 5.4% | 5.4% |
| Gekoopte stelsel | 16 | 43.2% | 43.2% | 48.6% |
| Gekoopte stelsel + excel | 3 | 8.1% | 8.1% | 56.8% |
| Gekoopte stelsel + eie stelsel | 3 | 8.1% | 8.1% | 64.9% |
| Gekoopte stelsel + eie stelsel + excel | 1 | 2.7% | 2.7% | 67.6% |
| Eie stelsel | 4 | 10.8% | 10.8% | 78.4% |
| Eie stelsel + Access | 1 | 2.7% | 2.7% | 81.1% |
| Excel | 1 | 2.7% | 2.7% | 83.8% |
| Inligting deur boekhouer verskaf | 5 | 13.5% | 13.5% | 97.3% |
| Inligting deur boekhouer verskaf + eie stelsel | 1 | 2.7% | 2.7% | 100.0% |
| Totaal | 37 | 100.0% | 100.0% | |

By vraag B2 moes respondente aandui hoe lank die inligtingstelsel reeds in gebruik is. Die tydperke aangetoon, wissel tussen 1 en 20 jaar, die gemiddeld is 7,1 jaar met die standaardafwyking 4.674 (tabel 9.7).

Tabel 9.7: Tydperk van gebruik van inligtingstelsel

| | Aantal respondente | Minimum | Maksimum | Gemiddeld | Standaardafwyking |
|----------------|--------------------|---------|----------|-----------|-------------------|
| Tyd in gebruik | 34 | 1 | 20 | 7.10 | 4.674 |
| Geldige N | 34 | | | | |

Grafiek 9.9: Koste-inligtingstelsels in gebruik



3.2.1.1. Evaluering van koste-inligtingstelsel

In vrae B3-B5 is respondente versoek om die inligtingstelsel wat hulle gebruik, te evalueer ten opsigte van die volgende:

Die mate van voldoening aan onderneming se behoeftes;

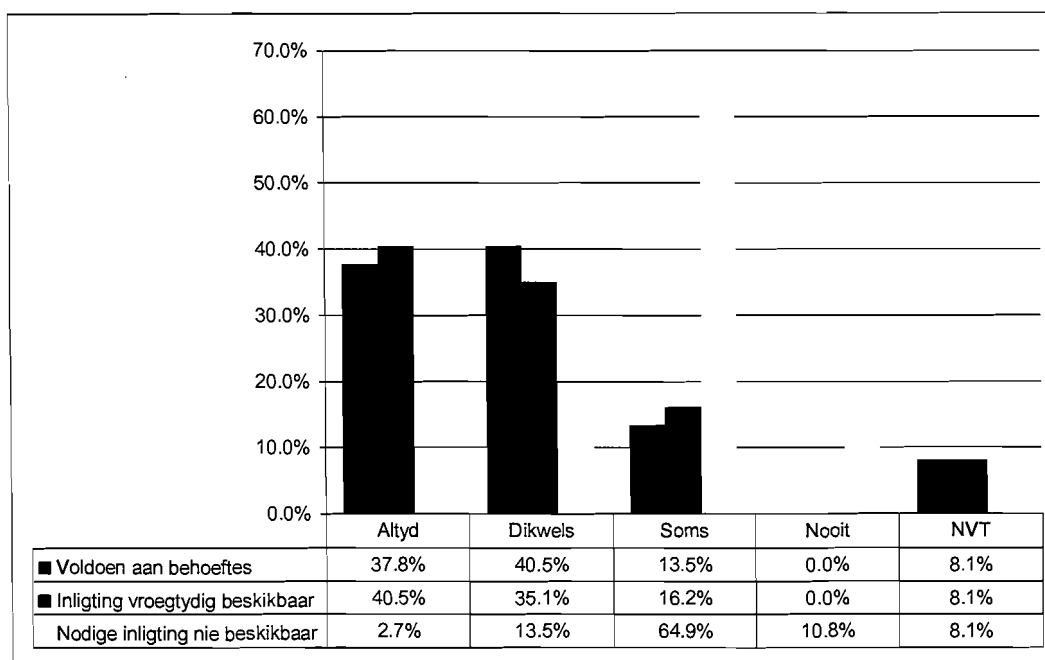
In watter mate inligting betyds beskikbaar is; en

In watter mate die nodige inligting soms nie beskikbaar is nie.

Antwoorde van respondente word in grafiek 9.10 aangetoon.

Dit blyk dan dat respondente tevrede is met die inligtingstelsel wat tans gebruik word. Hoewel 64.9% van respondente aangedui het dat verlangde inligting soms nie beskikbaar was nie, het sowat 78.3% (37.8% + 40.5%) van respondente aangetoon dat inligtingstelsels altyd of dikwels voldoen aan behoeftes en 75.6% (40.5% + 35.1%) dat inligting vroegtydig beskikbaar is.

Grafiek 9.10: Evaluering van inligtingstelsel



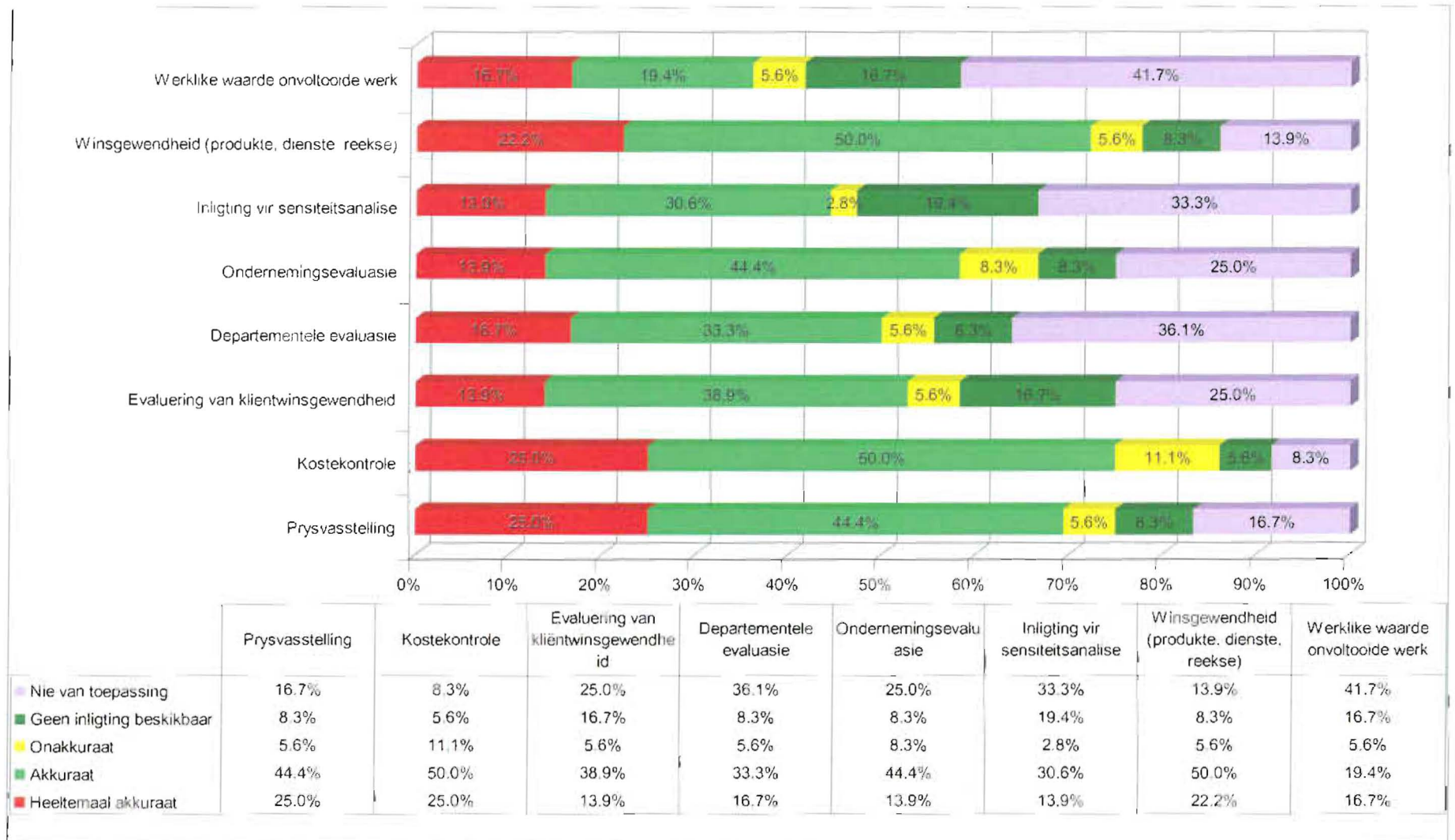
3.2.1.2. Beskikbaarheid van akkurate en relevante inligting

Vraag B6 ondersoek respondente se persepsie ten opsigte van die beskikbaarheid van akkurate, relevante inligting vir die volgende funksies (Grafiek 9.11, p. 202):

1. Prysvasstelling (akkuraat en heeltemaal akkuraat, 69.4%). By 13.9% van respondente word aangedui dat inligting of nie beskikbaar is nie, of onakkuraat is. Die feit dat 16.7% van respondente hier aandui dat die vraag nie van toepassing is nie, is kommerwekkend. Akkurate koste-inligting is noodsaaklik vir akkurate prysvasstelling.
2. Kostekontrole (akkuraat en heeltemaal akkuraat, 75%). Die response van 16.7% van respondente toon aan dat inligting of nie beskikbaar is nie, of onakkuraat is. By 8.3% van respondente blyk dit dat geen kostekontrole gedoen word nie.
3. Evaluering van kliënt-winsgewendheid (akkuraat en heeltemaal akkuraat, 52.8%). 'n Totaal van 25% van respondente toon aan, dat hierdie funksie nie van toepassing is nie en doen waarskynlik nie hierdie evaluering nie, terwyl 22.2% van respondente aandui dat inligting of nie beskikbaar is nie, of onakkuraat is.

4. Departementele evaluasie (akkuraat en heeltemaal akkuraat, 50%). Die 36.1% van respondente wat aangedui het dat hierdie item nie van toepassing is nie, doen waarskynlik nie departementele evaluasie nie omdat hulle ondernemings nie uit verskillende departemente bestaan nie. By 13.9% is inligting onakkuraat of nie beskikbaar nie.
5. Onderneming-evaluasie (akkuraat en heeltemaal akkuraat, 58.3%). 'n Totaal van 25% van respondente evalueer nie die prestasie van hulle ondernemings nie, terwyl 16.6% van respondente aangetoon het dat inligting onakkuraat of nie beskikbaar is nie.
6. Inligting vir sensitiviteits-analise (akkuraat en heeltemaal akkuraat, 44.5%). Hier doen 33.3% van ondernemings geen sensitiviteits-analise nie, terwyl 22.2% aangetoon het dat inligting of ontbreek of onakkuraat is.
7. Winsgewendheid van bepaalde produkte/ produkreeks/ dienste (akkuraat en heeltemaal akkuraat, 72.2%). 'n Totaal van 13.9% van respondente het aangetoon dat inligting ontbreek of onakkuraat is, en 'n gelyke persentasie respondente evalueer nie die winsgewendheid van hulle produkte/ dienste nie.
8. Werklike waarde van onvoltooide werk (akkuraat en heeltemaal akkuraat, 36.1%). Hierdie item is slegs van toepassing op produksieondernemings, dus het 41.9% van respondente aangetoon dat hierdie vraag nie van toepassing is nie, terwyl 22.3% van respondente aangetoon het dat inligting of nie beskikbaar is nie, of onakkuraat is.

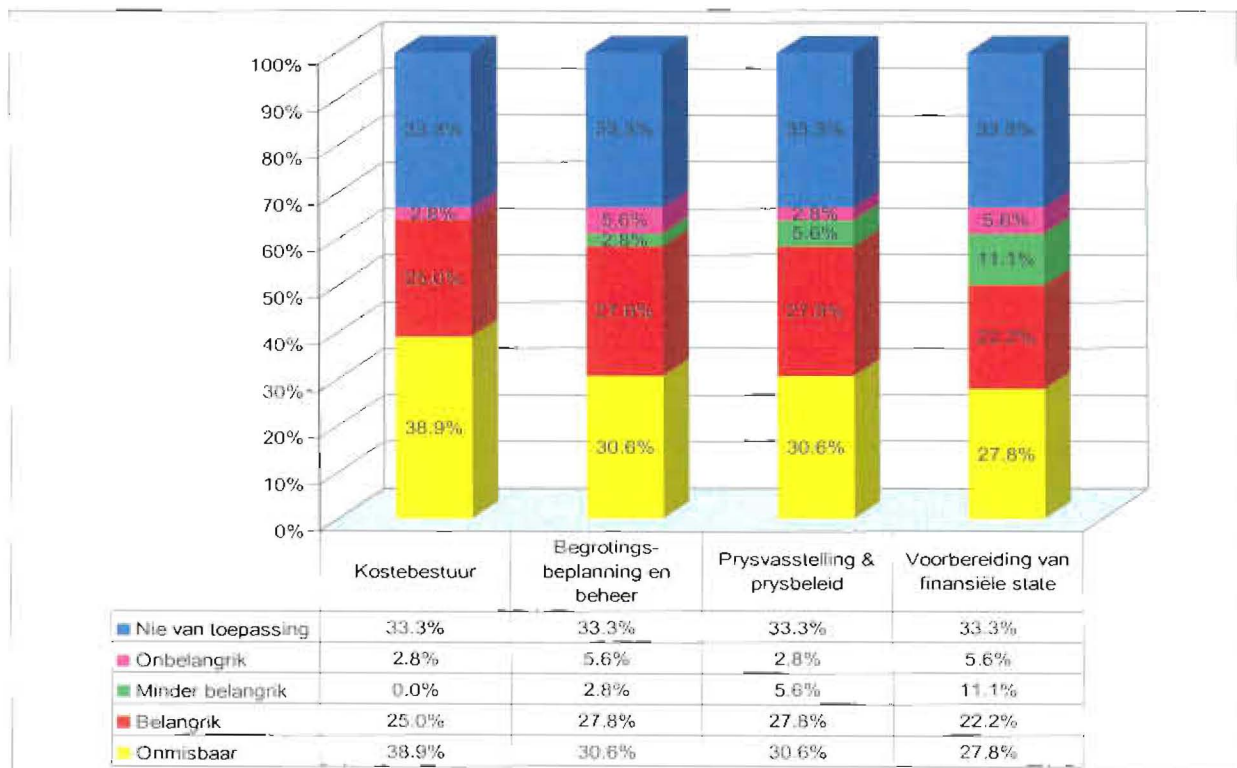
Grafiek 9.11: Belangrikheid van relevante en akkurate inligting



3.2.1.3. Standaardkoste

Vraag B7 ondersoek die persepsie van respondente ten opsigte van die belangrikheid van standaardkoste vir kostebestuur, begrotingsbeplanning en beheer, prysvasstelling en prysbeleid en die voorbereiding van finansiële state. 'n Totaal van 64.9% van respondente het aangedui dat hulle van standaardkoste gebruik maak en een respondent het die vraag uitgelaat. Die bevindings ten opsigte van vraag B7 word in grafiek 9.12 voorgestel. Soos in die tabel van die grafiek gesien kan word, beskou 50% standaardkoste as noodsaaklik vir die voorbereiding van finansiële state, 58.4% vir begrotingsbeplanning en beheer, sowel as vir prysvasstelling en prysbeleid, terwyl 63.9% van hierdie groep respondente aangedui het dat standaardkoste noodsaaklik is vir kostebestuur.

Grafiek 9.12: Belangrikheid van standaardkoste



3.2.1.4. Toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkundige tegnieke

Die toepassing van enkele bedryfs- en bestuursrekeningkundige tegnieke is in Vraag B8 ondersoek. Respondente is versoek om aan te dui op 'n skaal van 1 tot 5 in watter mate die volgende tegnieke toegepas word:

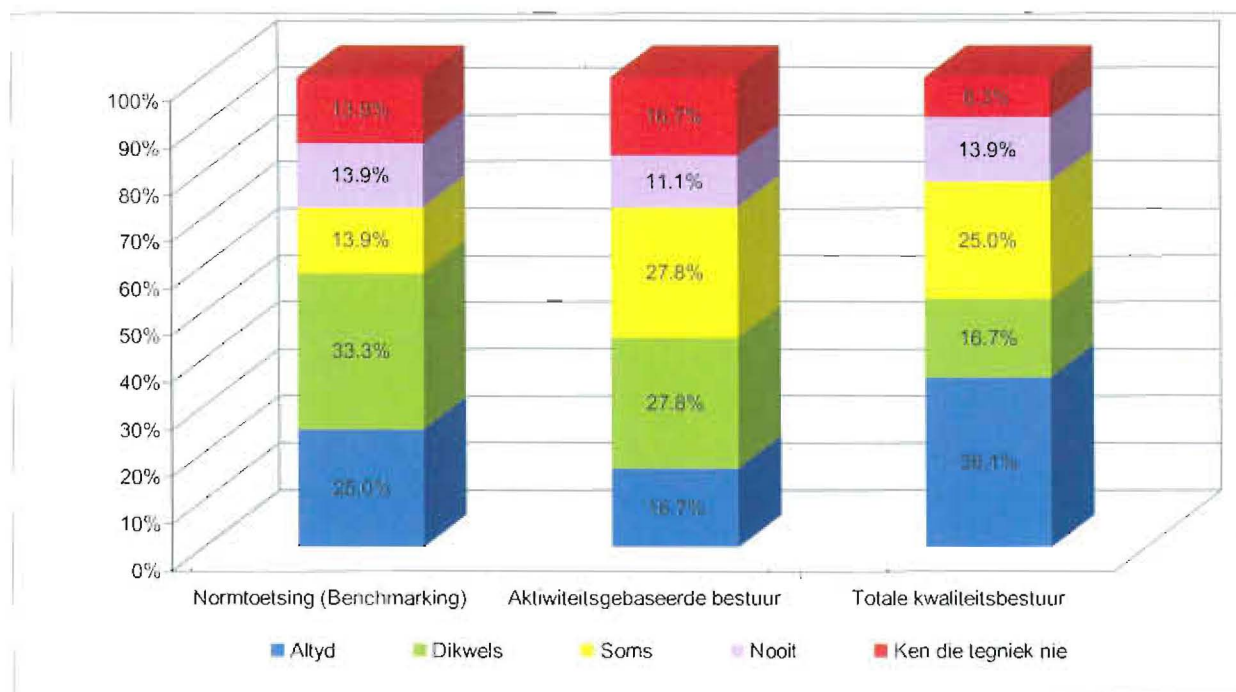
Normtoetsing (benchmarking)

Aktiwiteitsgebaseerde bestuur

Totale kwaliteitsbestuur

Ses en dertig respondente het die vraag beantwoord. Die bevindinge ten opsigte hiervan word in Grafiek 9.13 aangetoon.

Grafiek 9.13: Gebruik van bestuursrekeningkundige tegnieke



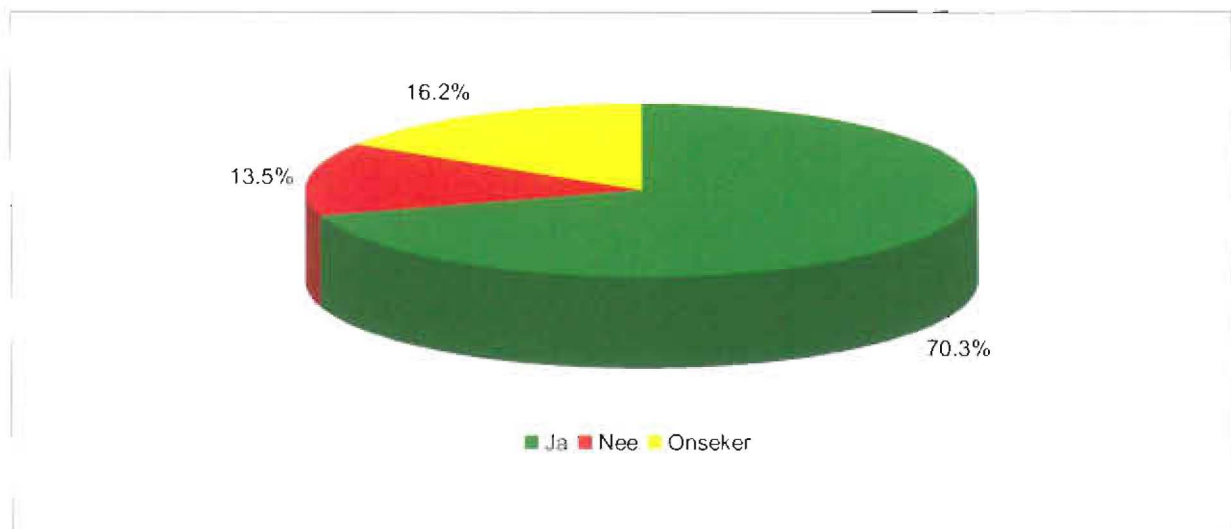
Genoemde tegnieke word wel deur 'n redelike groot groep van respondente toegepas: normtoetsing – 72.2% (25.0% + 33.3% + 13.9%), aktiwiteitsgebaseerde bestuur – 72.3% (16.7% + 27.8% + 27.8%), totale kwaliteitsbestuur – 77.8% (36.1% + 16.7% + 25.0%).

3.3. Afdeling C – Kostegedrag

3.3.1. Klassifikasie van koste

By vraag C1 is respondente versoek om aan te dui of koste in hulle ondernemings geklassifiseer word tussen vaste en veranderlike koste. 70.3% van ondernemings het aangetoon dat hulle wel onderskei tussen vaste en veranderlike koste. 16.2% van respondente was onseker of hierdie klassifikasie wel gedoen word, en 13.5% het aangetoon dat hulle nie tussen vaste en veranderlike koste klassifiseer nie (sien grafiek 9.14).

Grafiek 9.14: Ondernemings wat onderskei tussen vaste en veranderlike koste



By vraag C2 moes respondente wat wel onderskei tussen vaste en veranderlike koste, aantoon hoe sekere koste-items in hulle ondernemings geklassifiseer word. Die ses respondente wat aangetoon het dat hulle onseker is of daar tussen vaste en veranderlike koste onderskei word, sowel as sommige van die vyf respondente wat aangetoon het dat daar nie onderskei word nie, het ook hierdie vraag beantwoord. Bevindings ten opsigte van hierdie klassifikasie word in tabel 9.8 (p. 206) opgesom. Klassifikasie van direkte koste (primêre koste) word in grafiek 9.15 (p. 206) uitgebeeld en die van indirekte koste in grafiek 9.16 (p. 207).

Tabel 9.8 Direkte en indirekte koste

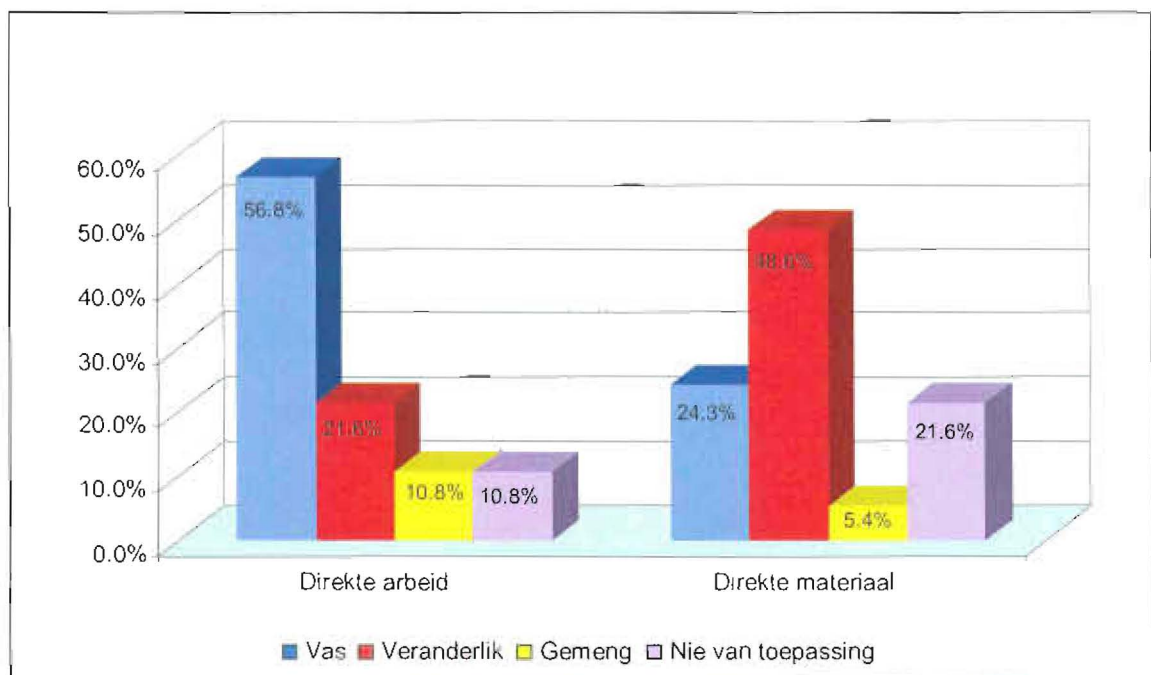
Direkte koste

| | Vas | Veranderlik | Gemeng | NVT. | Totaal |
|-------------------|-------|-------------|--------|-------|--------|
| Direkte arbeid | 56.8% | 21.6% | 10.8% | 10.8% | 100.0% |
| Direkte materiaal | 24.3% | 48.6% | 5.4% | 21.6% | 100.0% |

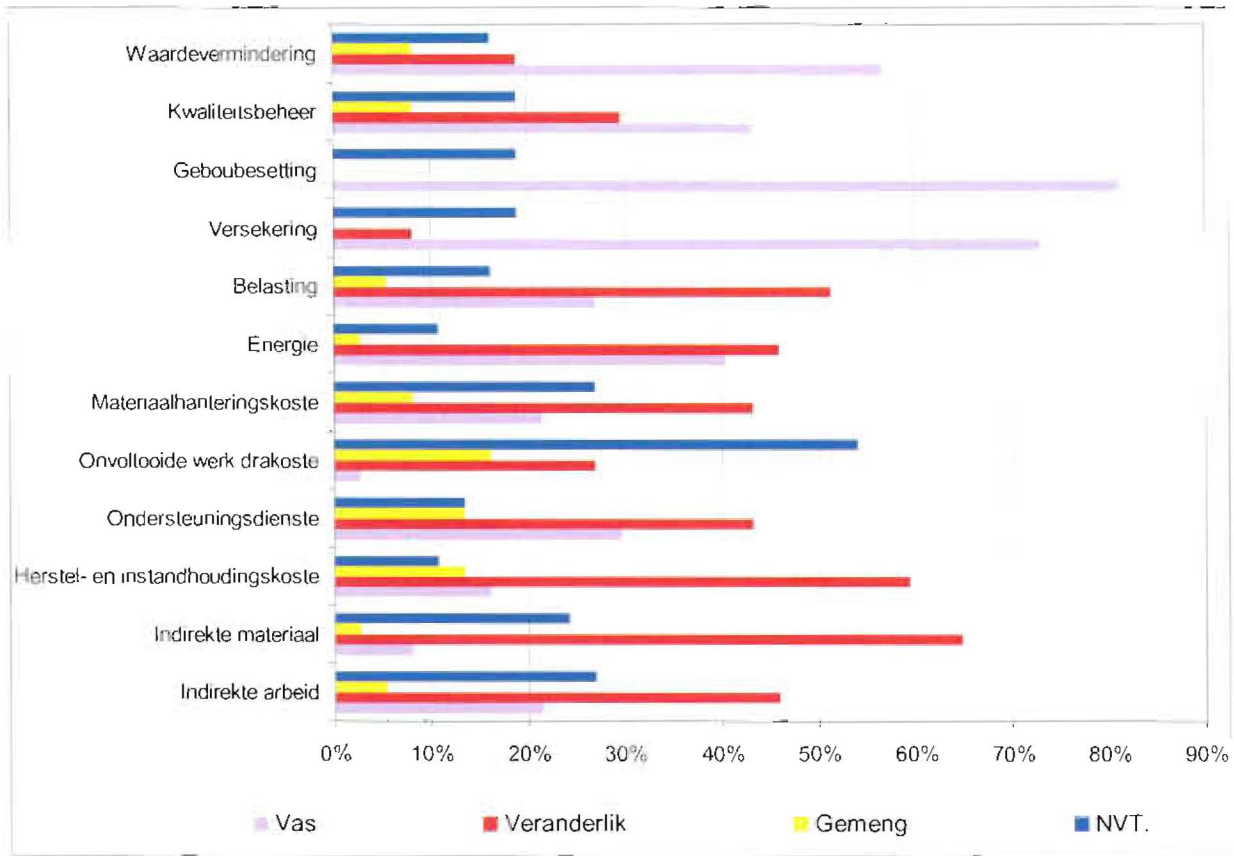
Indirekte koste

| | | | | | |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Indirekte arbeid | 21.6% | 45.9% | 5.4% | 27.0% | 100.0% |
| Indirekte materiaal | 8.1% | 64.9% | 2.7% | 24.3% | 100.0% |
| Herstel- en instandhoudingskoste | 16.2% | 59.5% | 13.5% | 10.8% | 100.0% |
| Ondersteuningsdienste | 29.7% | 43.2% | 13.5% | 13.5% | 100.0% |
| Onvoltooide werk drakoste | 2.7% | 27.0% | 16.2% | 54.1% | 100.0% |
| Materiaal-hanteringskoste | 21.6% | 43.2% | 8.1% | 27.0% | 100.0% |
| Energie | 40.5% | 45.9% | 2.7% | 10.8% | 100.0% |
| Belasting | 27.0% | 51.4% | 5.4% | 16.2% | 100.0% |
| Versekering | 73.0% | 8.1% | 0.0% | 18.9% | 100.0% |
| Geboubesetting | 81.1% | 0.0% | 0.0% | 18.9% | 100.0% |
| Kwaliteitsbeheer | 43.2% | 29.7% | 8.1% | 18.9% | 100.0% |
| Waardevermindering | 56.8% | 18.9% | 8.1% | 16.2% | 100.0% |

Grafiek 9.15: Klassifikasie van direkte koste

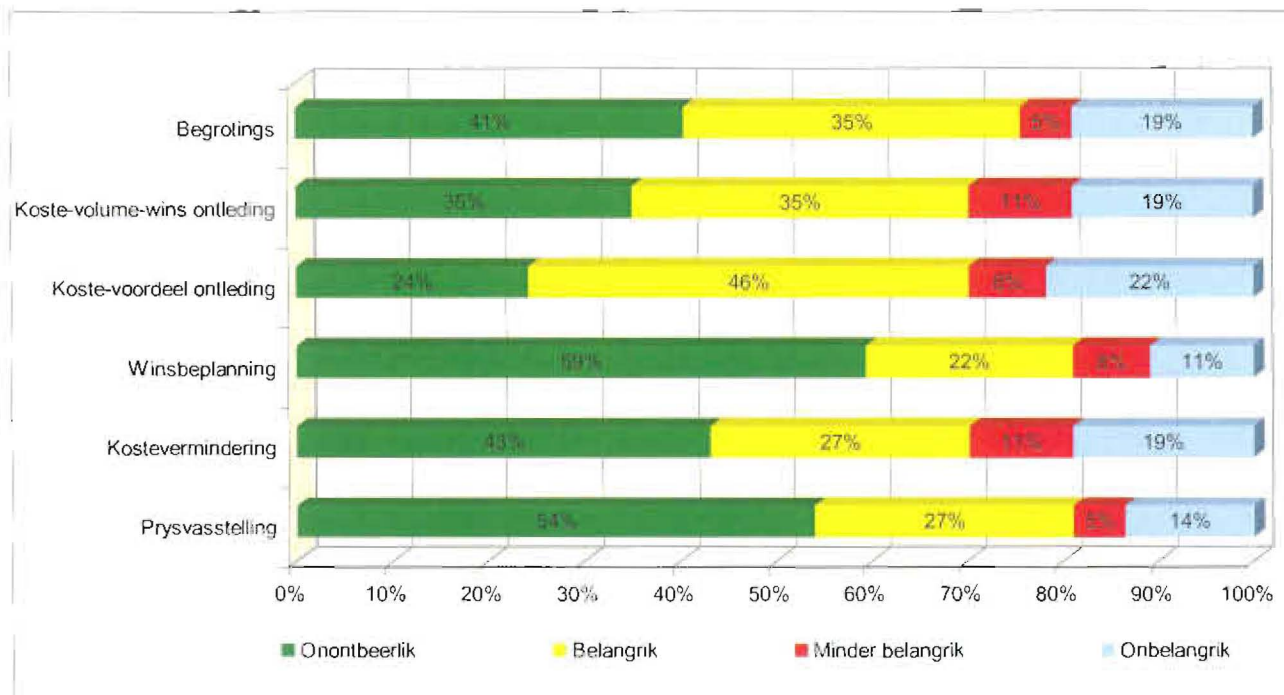


Grafiek 9.16: Klassifikasie van indirekte koste



Vraag C3 ondersoek respondente se opinie ten opsigte van die invloed wat die onderskeid tussen veranderlike en vaste koste uitoefen op die volgende bedryfs- en bestuursrekeningkundige tegnieke: Prysvasstelling, kostevermindering, winsbeplanning, kostevoordeel ontleding, koste-volume-wins ontleding, en begrotings. Die bevindinge hiervan word in grafiek 9.17 (p. 208) weerspieël.

Grafiek 9.17: Belang van onderskeid tussen vaste en veranderlike koste



Tussen 70% en 81% van respondente beskou die onderskeid tussen vaste en veranderlike koste as onontbeerlik of belangrik vir bogenoemde bestuursrekenkundige metodes. Die tipe onderneming wat bedryf word, sal hier 'n rol speel.

3.4. Afdeling D – Begrotings en prestasie-meting

Afdeling D van die vraelys ondersoek die gebruik van begrotings vir beplanning en beheer in die onderneming. Vrae D1 tot D8 handel oor vooruitskattings en die voorbereiding van begrotings, en vrae D9 tot D13 handel oor die beheerfunksie deur middel van prestasie-meting en die hantering van begrotingsafwykings.

3.4.1. Vooruitskattings en begrotings

Met vraag D1 wou die navorser vasstel of respondente in hulle ondernemings vooruitskattings en begrotings doen. Daar is bevind dat 67.6% van respondente vooruitskattings en begrotings

doen in hulle ondernemings. 'n Totaal van 32.4% het aangetoon dat hulle nie vooruitskattings en begrotings doen nie. Respondente wat aangedui het dat hulle nie van vooruitskattings en begrotings gebruik maak nie, kon vraag D3 tot D8 uitlaat, aangesien dit dieper ondersoek instel na die gebruik daarvan.

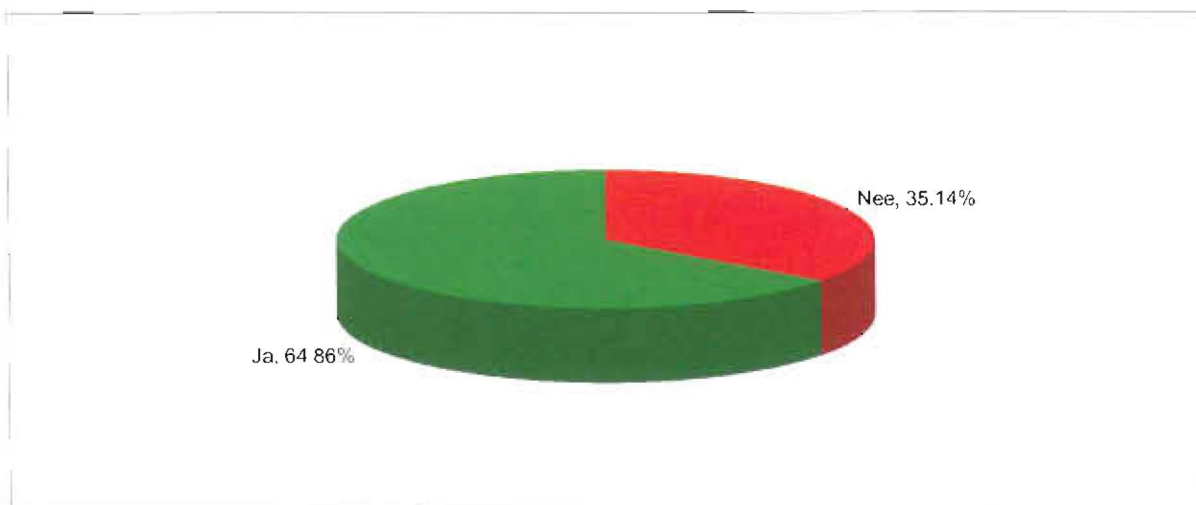
Vraag D3 tot D7 fokus op die voorbereiding van bedryfsbegrotings, die wyse waarop dit gedoen word, insette van werknemers en die benadering wat gebruik word by die ontwikkeling van begrotings. Inligting veramel ten opsigte van bogenoemde vrae, is opgesom in tabel 9.9. hier onder en 9.10 (p. 211) en uitgebeeld in grafieke 9.18 (p. 210) tot 9.23 (p. 214).

Tabel 9.9: Voorbereiding van bedryfsbegrotings

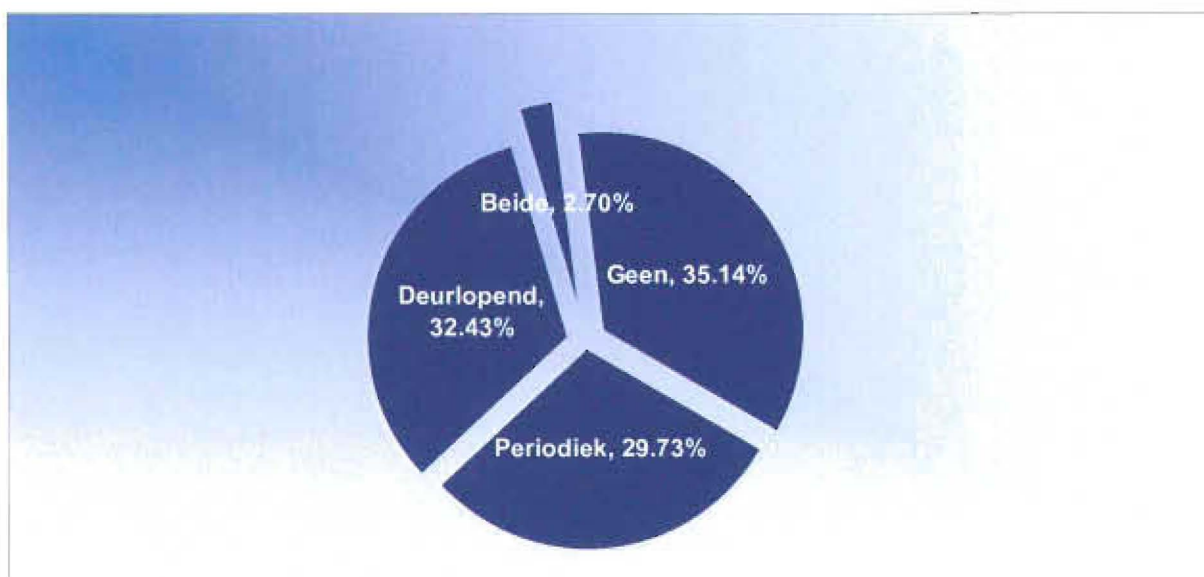
| | Nee | Ja | Totaal |
|-------------------------------|--------|---------------|---------------|
| Stel u bedryfsbegrotings op? | 35.14% | 64.86% | 100% |
| Periodiek | | 29.73% | |
| Deurlopend | | 32.43% | |
| Beide periodiek en deurlopend | | 2.7% | |
| Gebruik begrotingshandleiding | 54.05% | 10.81% | 64.86% |

Die voorbereiding van bedryfsbegrotings is belangrik vir enige onderneming. Dit vorm deel van die formulering van ondernemingsdoelwitte en die beplanning van hoe die doelwitte bereik gaan word. Dit verseker dat eienaars/bestuurders indringend kyk na die onderneming se bedrywighede, produkte, dienste, prosesse, ensomeer, en die aanwending van skaars hulpbronne tot die beste voordeel van die onderneming. Meer as 'n derde van respondente (35.14%) het aangedui dat begrotings nie voorberei word nie. Slegs 64.86% van respondente het aangetoon het dat bedryfsbegrotings voorberei word.

Grafiek 9.18: Voorbereiding van bedryfsbegrotings

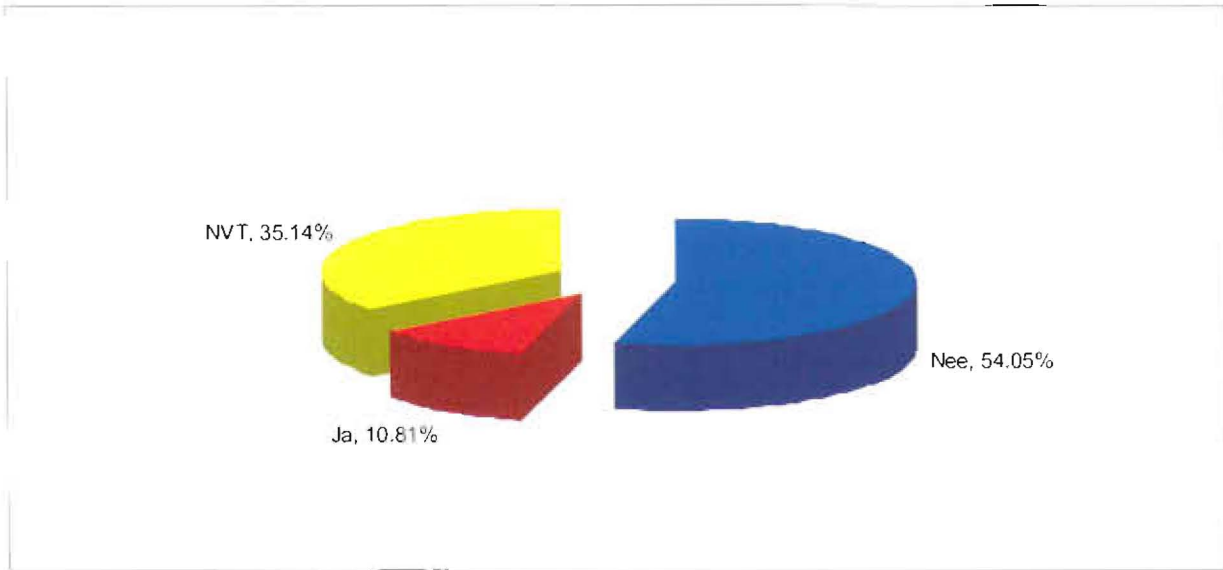


Grafiek 9.19: Tipe bedryfsbegroting



Van die 64.86% respondente wat wel bedryfsbegrotings opstel, doen 32.43% deurlopende bedryfsbegrotings (rolling budget), 29.73% periodieke begrotings, terwyl 2.7% beide periodieke en deurlopende bedryfsbegrotings doen.

Grafiek 9.20: Gebruik van begrotingshandleiding



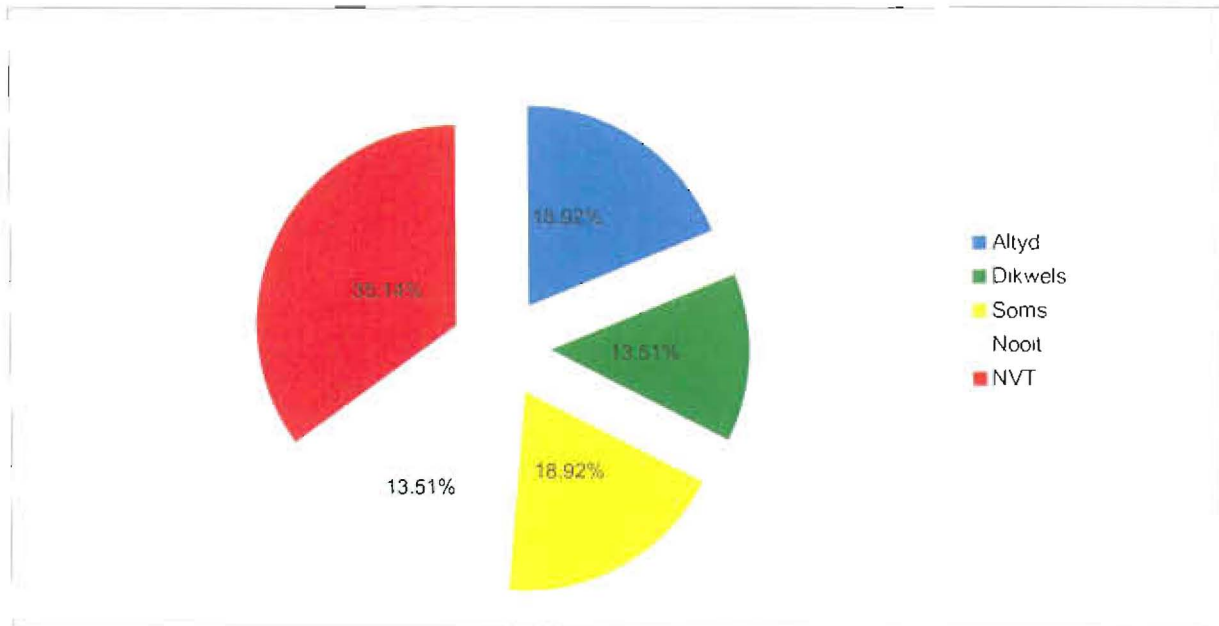
By vraag D5 moes respondente aantoon of daar van 'n begrotingshandleiding gebruik gemaak word tydens die opstel van begrotings om as riglyn te dien vir die ontwikkeling van die begrotings. Slegs 10.81% van die ondernemings maak van 'n handleiding gebruik.

Inligting ten opsigte van insette gelewer deur werknemers by die voorbereiding van begrotings, word in tabel 9.9 opgesom, en in grafiek 9.21 (p. 212) uitgebeeld. Slegs ongeveer 'n derde van die ondernemings wat begrotings doen, het aangedui dat hulle altyd (18.92%) of dikwels (13.51%) van werknemers verwag om insette te lewer, terwyl 18.92% van ondernemings soms insette vereis en 13.51% nooit insette van werknemers vereis nie.

Tabel 9.10: Insette deur werknemers

| | Altyd | Dikwels | Soms | Nooit | NVT |
|---|--------|---------|--------|--------|--------|
| Insette deur werknemers by voorbereiding van begrotings | 18.92% | 13.51% | 18.92% | 13.51% | 35.14% |

Grafiek 9.21: Insette deur werknemers by voorbereiding van begroting

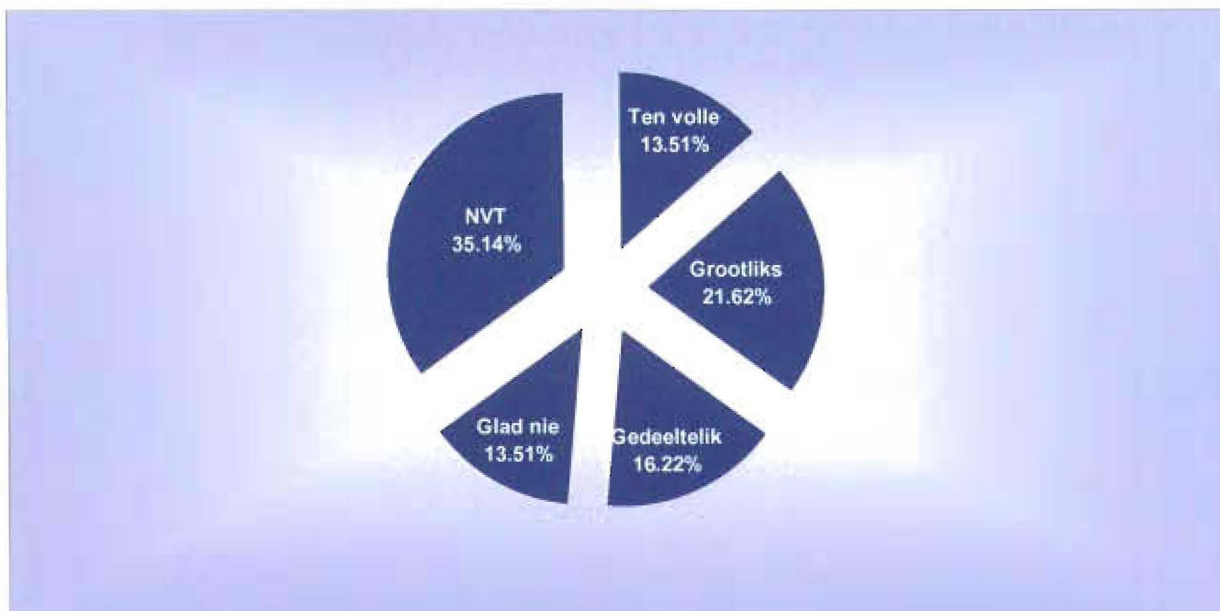


By vraag D8 moes respondente aandui tot watter mate elke afdeling se begroting die verantwoordelikheid van die betrokke afdelingshoof (bestuurder) is. Hier het 13.51% aangedui dat die afdelingshoof ten volle vir die begroting verantwoordelik is, 21.62% dat die afdelingshoof grootliks verantwoordelik is, en 16.22% dat die afdelingshoof slegs gedeeltelik verantwoordelik is. By 13.51% is die afdelingshoof glad nie vir die begroting verantwoordelik nie (sien tabel 9.11 en Grafiek 9.22, p. 213).

Tabel 9.11 Mate van verantwoordelikheid van betrokke bestuurder by die opstel van begrotings

| | Ten volle | Grootliks | Gedeeltelik | Glad nie | NVT |
|--|-----------|-----------|-------------|----------|--------|
| Mate van verantwoordelikheid van betrokke bestuurder | 13.51% | 21.62% | 16.22% | 13.51% | 35.14% |

Grafiek 9.22: Mate van verantwoordelikheid van bestuurder of departementshoof



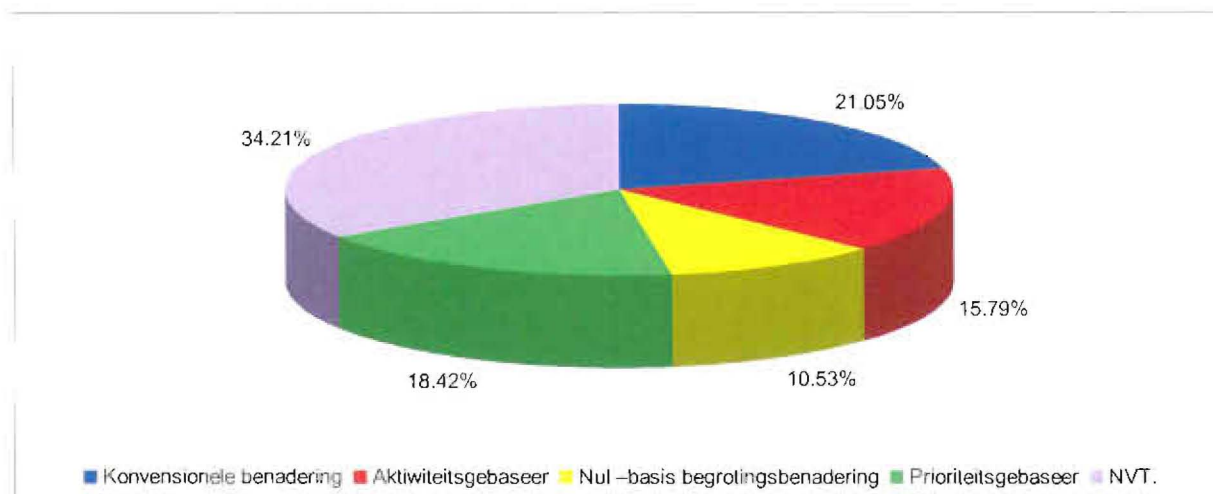
By vraag D7 is die onderneming se huidige benadering tot die ontwikkeling van begrotings ondersoek. Daar is gekyk na 'n konvensionele, aktiwiteitsgebaseerde, nul-basis, en prioriteitsgebaseerde benadering. Waar 'n ander basis gebruik is, moes ondernemers spesifiseer watter basis deur hulle onderneming gebruik word. Geen onderneming het aangedui dat enige ander basis gebruik word nie. Die rangorde van genoemde benaderings word in tabel 9.11 (p. 212) aangetoon en in grafiek 9.23 (p. 214) uitgebeeld.

Tabel 9.12: Begrotingsbenaderings

| Benadering | Persentasie | Rangorde |
|----------------------|-------------|----------|
| Konvensioneel | 21.05% | 1 |
| Aktiwiteitsgebaseer | 15.79% | 3 |
| Nul-basis | 10.53% | 4 |
| Prioriteits gebaseer | 18.42% | 2 |
| | *65.79% | |

*Verskil van die 64.86% wat aangetoon het dat hulle begrotings doen aangesien een onderneming beide 'n aktiwiteitsgebaseerde sowel as 'n prioriteitsgebaseerde benadering gebruik.

Grafiek 9.23: Benadering ten opsigte van die ontwikkeling van begrotings

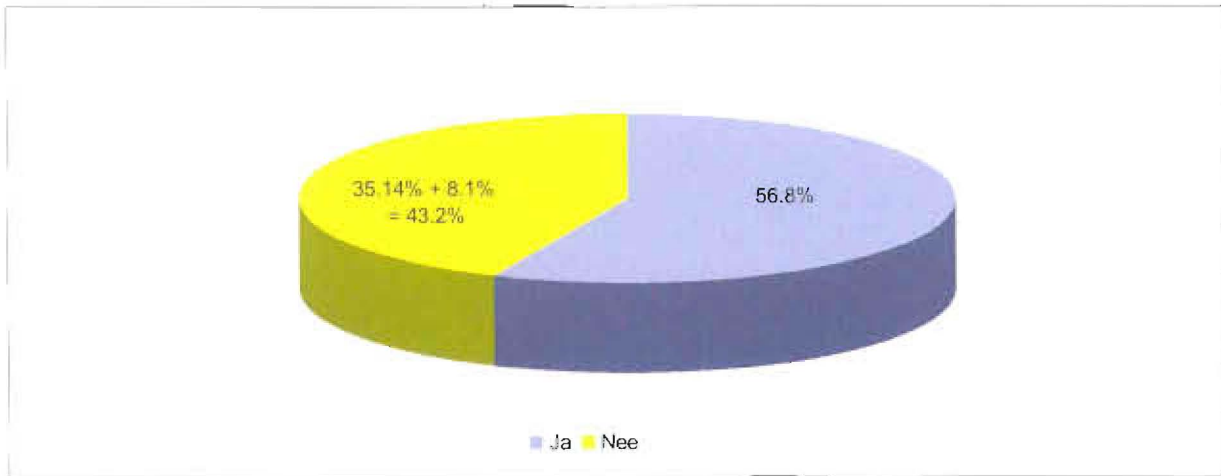


3.4.2. Prestasiemeting

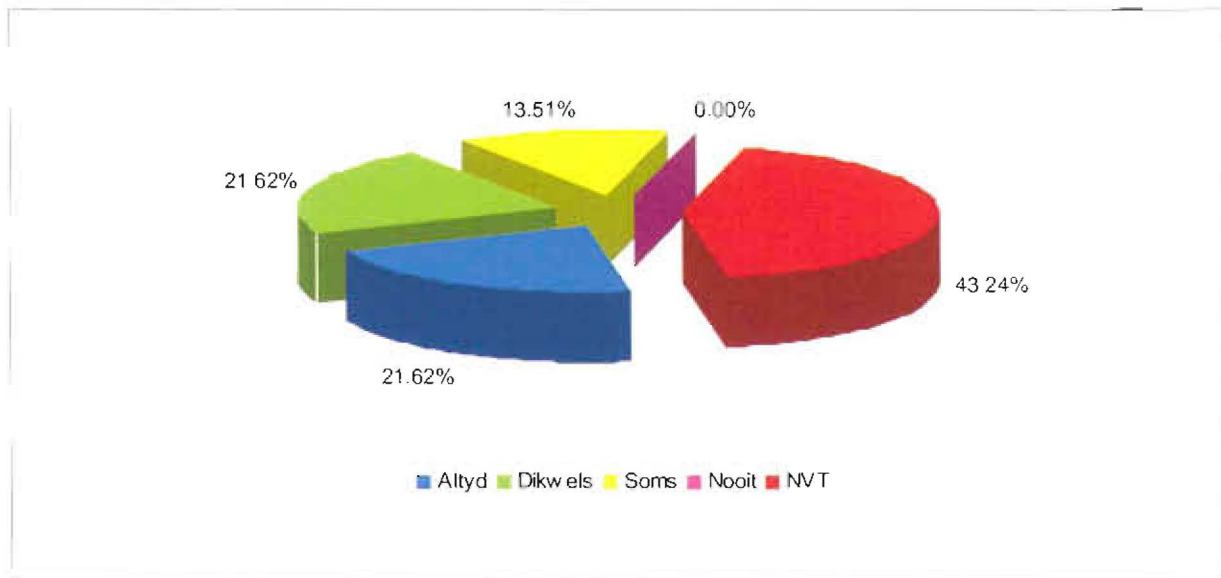
Vrae D9 – D12 versamel inligting ten opsigte van die mate waartoe werklike resultate met begrotings vergelyk word, en afwykings ondersoek word. By vraag D9 moes respondente aandui of daar 'n stelsel in werking is wat sodanige vergelyking moontlik maak. Van die 24 ondernemings waar begrotings opgestel word, het slegs 21 (56.8%) aangetoon dat werklike resultate met begrotings vergelyk word. Drie ondernemings (8.1%) wat wel begrotings doen, vergelyk nie die werklike resultate met begrotings nie, terwyl 35.14% van ondernemings nie begrotings opstel nie en dus geen vergelyking doen nie (grafiek 9.24, p. 215).

Vraag D10 beskou die mate waarin dit moontlik is om die oorsake van begrotingsafwykings te ondersoek. Die response word in grafiek 9.25 (p. 215) uitgebeeld.

Grafiek 9.24: Vergelyking van werklike resultate met begrotingsresultate

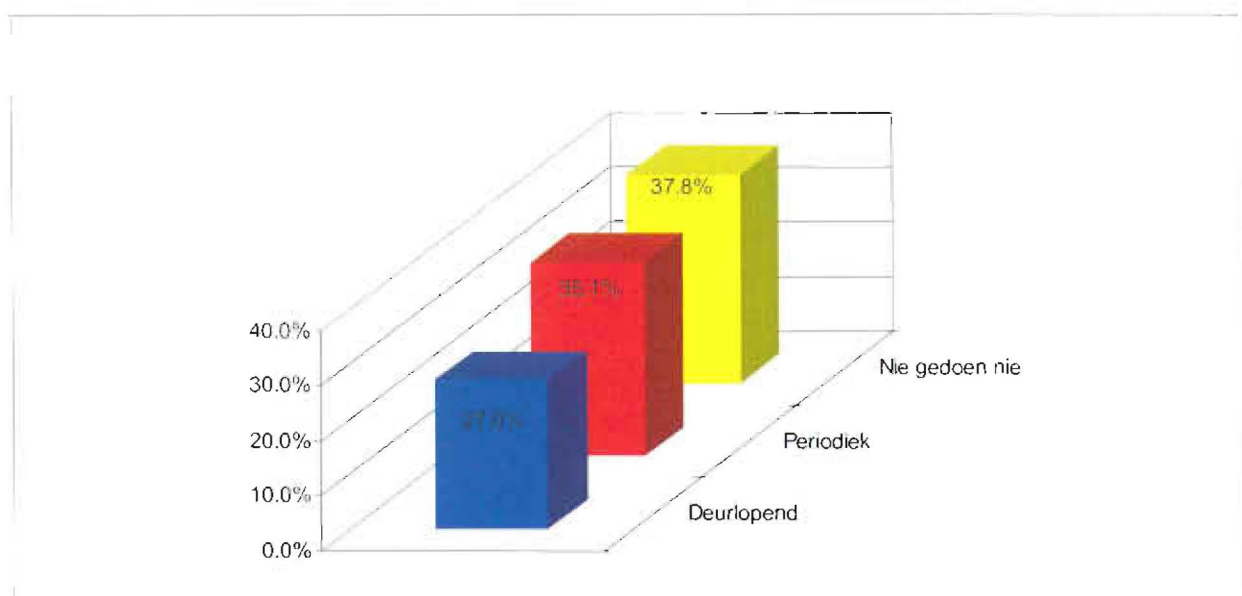


Grafiek 9.25: Mate waartoe ondersoek na begrotingsafwykings moontlik is



Vraag D12 ondersoek die wyse waarop prestasiemeting gedoen word. Prestasiemeting word deurlopend deur 27% van die respondente gedoen, en periodiek deur 35.1% van die respondente, terwyl 37.8% van die respondente aangetoon het dat hulle nie prestasiemeting doen nie (sien grafiek 9.26).

Grafiek 9.26: Prestasiemeting

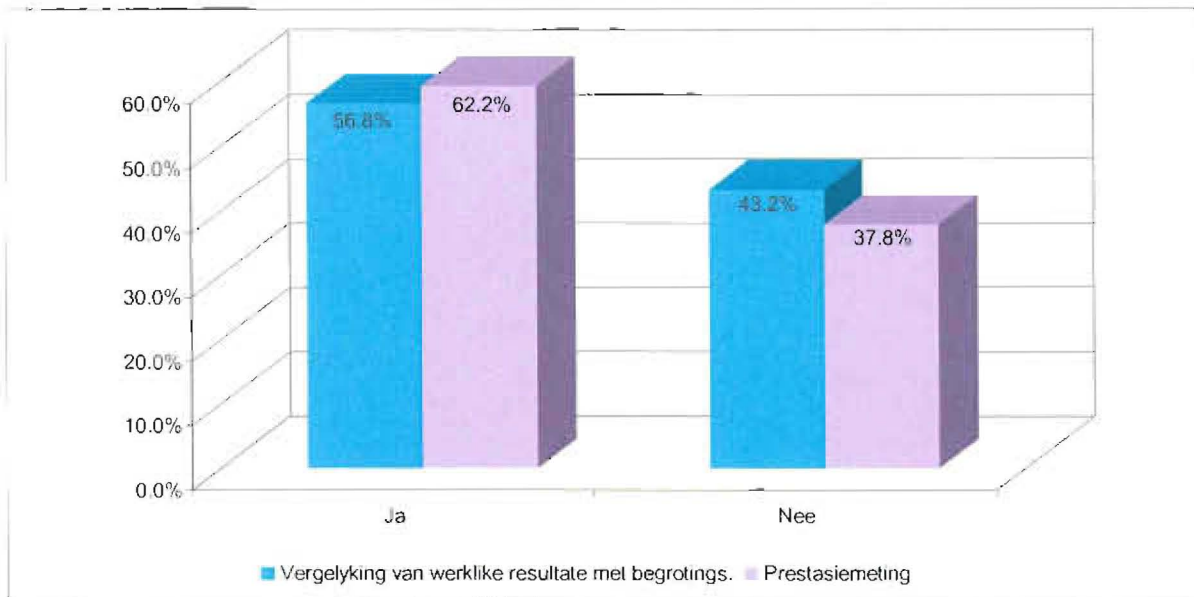


By vraag D11 moes respondente slegs “ja” of “nee” antwoord op 'n vraag of prestasiemeting in hulle ondernemings gedoen word. Hierdie vraag is soortgelyk aan vraag D9, waar die vergelyking van werklike resultate met begrotings ondersoek is. Daar is 'n byna 100% korrelasie tussen die resultate van die twee vrae. Die antwoorde op vrae D9 en D11 word in grafiek 9.27 (p. 217) uitgebeeld.

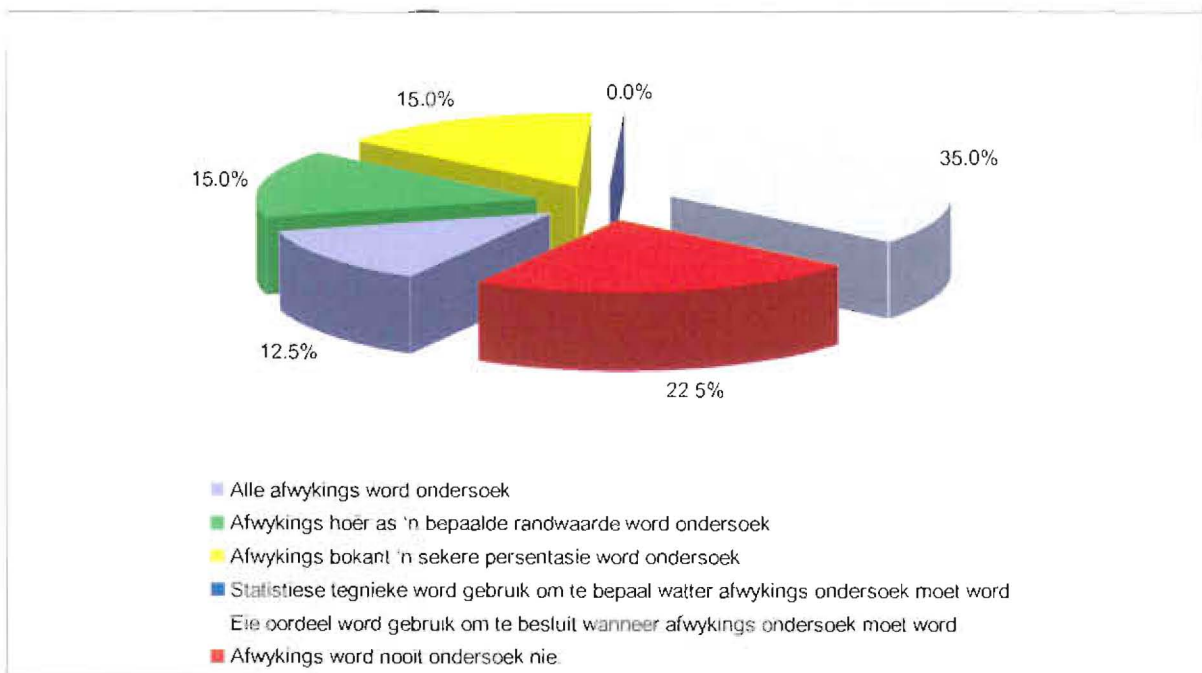
Vraag D13 ondersoek wanneer begrotingsafwykings ondersoek word. Hoewel 37.8% van respondente aangedui het dat prestasiemeting nie gedoen word nie (grafiek 9.26 en 9.27, p. 217), en 43.2% dat werklike resultate nie met begrotings vergelyk word nie (grafiek 9.24 (p. 215) en 9.27), het slegs 22.5% aangetoon dat begrotingsafwykings nie ondersoek word nie (grafiek 9.28, p. 217). As dit vergelyk word met die 32.4% wat aandui dat hulle nie vooruitskattings en begrotings doen nie (vraag D1) en die 35.14% wat nie bedryfsbegrotings

doen nie (vraag D3), skep dit twyfel ten opsigte van die akkuraatheid van die inligting wat verskaf is, hoewel daar tog 'n aanvaarbare korrelasie tussen die antwoorde bestaan.

Grafiek 9.27: Vergelyking van werklike en begrotingsresultate teenoor prestasiemeting



Grafiek 9.28: Ondersoek van begrotingsafwykings

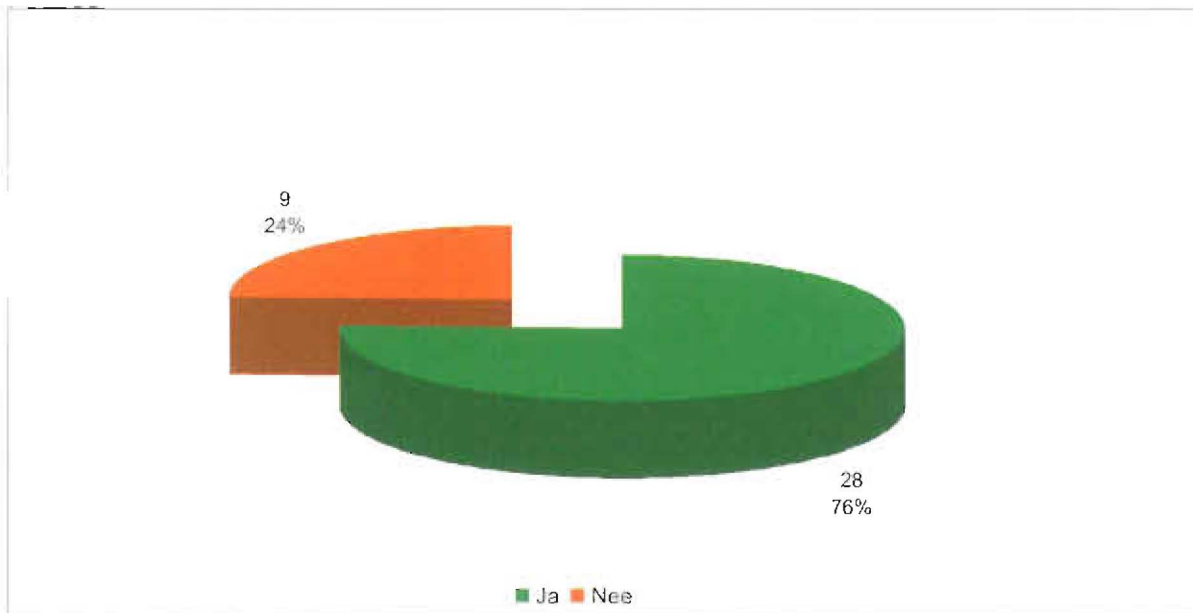


3.4.3. Kapitaalbegrotings

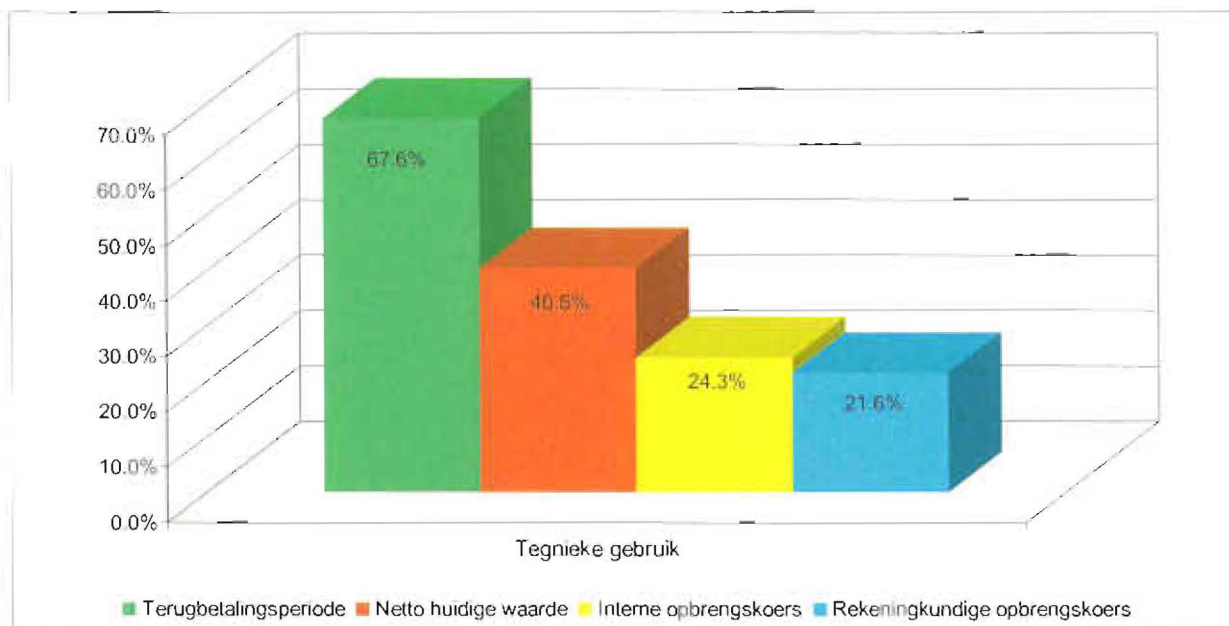
Vraag D2 stel ondersoek in na die gebruik van kapitaalbegrotings en die metode waarop kapitaalinvesteringsprojekte ondersoek word. Daar word gekyk na die gebruik van die terugbetalingsperiode, die netto huidige waarde metode, die interne opbrengskoersmetode, sowel as die rekeningkundige opbrengskoers metode. Die inligting ontvang vanaf respondente, word soos volg opgesom:

Die metode wat die meeste gebruik word, is die terugbetalingsmetode (67.6%); daarop volg die netto huidige waarde metode met 40.5%. Dit blyk dat die interne opbrengskoers metode en die rekeningkundige opbrengskoers metode baie selde gebruik word (24.3% en 21.6% onderskeidelik), soos in grafiek 9.30 (p. 219) aangedui. Hoewel 32.4% van respondente aangedui het, dat hulle nie begrotings doen in hulle ondernemings nie, is daar slegs 24.3% (sien grafiek 9.29) respondente wat aangedui het, dat hulle geen vorm van kapitaalinvesteringsstegniek gebruik nie.

Grafiek 9.29: Die gebruik van kapitaalbegrotings



Grafiek 9.30: Kapitaalbegrotingstegnieke



Sommige respondente het aangedui dat hulle meer as een tegniek in hulle ondernemings gebruik, daarom akkumuleer die persentasies soos aangedui in die grafiek na meer as 100%. 'n Verdere ontleding word in grafiek 9.31 (p. 220) uitgebeeld.

Hoofstuk 10 - Inhoudsopgawe

Opsomming van Bevindinge, Gevolgtrekkings, Aanbevelings, Handleiding en Model

| | |
|--|-----|
| 1. Inleiding..... | 253 |
| 2. Algemene inligting | 254 |
| 2.1. Demografiese inligting | 254 |
| 2.2. Ondernemingsvorm, grootte en bedryf..... | 254 |
| 2.3. Lewensduur en aantal eienaars..... | 255 |
| 2.4. Redes vir die stigting van ondernemings | 255 |
| 2.5. Die voorbereiding van 'n sakeplan (doelwit 1.1)..... | 256 |
| 2.6. Probleme ervaar met die stigting van ondernemings (doelwit 1.2) | 257 |
| 2.7. Toekomsplanne vir die volgende twee jaar | 257 |
| 3. Kosteberekening..... | 258 |
| 3.1. Koste-inligtingstelsels (doelwit 1.3)..... | 258 |
| 3.2. Evaluering van koste-inligtingstelsels (doelwit 1.3) | 259 |
| 3.3. Standaardkoste (doelwit 1.4) | 260 |
| 3.4. Toepassing van Bestuursrekeningkundige Tegnieke (doelwit 1.5)..... | 261 |
| 4. Kostegedrag (doelwit 1.9)..... | 263 |
| 4.1. Klassifikasie van koste..... | 263 |
| 5. Begrotings en prestasie-meting | 265 |
| 5.1. Vooruitskattings en die voorbereiding van begrotings (doelwit 1.6.)..... | 265 |
| 5.2. Prestasie-meting (doelwit 1.7.)..... | 266 |
| 5.2.1. Ondersoek van begrotingsafwykings (doelwit 1.7.)..... | 267 |
| 5.3. Kapitaalbegrotings (doelwit 1.6.)..... | 268 |
| 6. Produksie (doelwit 1.8.) | 269 |
| 6.1. Produksietegnieke | 269 |
| 6.2. Toedeling van vervaardigingsbokoste (doelwit 1.9.)..... | 270 |
| 6.3. Defekte produkte (doelwit 1.8.) | 270 |
| 6.4. Verhouding van direkte arbeid tot totale omsettingskoste (doelwit 1.9)..... | 271 |
| 6.5. Prestasiemaatstawwe (doelwit 1.7.)..... | 272 |
| 7. Voorraadbeheer (doelwit 1.11.) | 272 |
| 8. Risikometing..... | 274 |
| 8.1. Besluitnemingstegnieke (doelwit 1.12.)..... | 274 |
| 8.2. Prysvasstelling (doelwit 1.10.)..... | 276 |

| | |
|--|-----|
| 8.3. Tevredenheid van kliënte (doelwit 1.15)..... | 276 |
| 8.4. Debiteure (doelwit 1.15.)..... | 277 |
| 8.5. Advertensiekoste | 278 |
| 8.6. Herinvestering van winste (doelwit 1.14.)..... | 279 |
| 8.7. Finansiële ontledings (doelwit 1.13.)..... | 279 |
| 8.7.1. Likiditeitsverhoudings | 279 |
| 8.7.2. Batebestuurverhoudings..... | 280 |
| 8.7.2.1. Vaste-bate-omsetverhouding | 280 |
| 8.7.2.2. Voorraadomsetverhouding..... | 281 |
| 8.7.2.3. Debiteure invorderingsperiode | 281 |
| 8.7.3. Solvabiliteitsverhoudings | 282 |
| 8.7.4. Winsverhoudings | 283 |
| 8.7.4.1. Bruto winsverhouding | 283 |
| 8.7.4.2. Bedryfswinsverhouding..... | 283 |
| 8.7.4.3. Netto winsverhouding | 284 |
| 8.7.5. Opbrengsverhoudings | 284 |
| 8.7.5.1. Opbrengs op belegging (opbrengs op totale bates) | 284 |
| 8.7.5.2. Opbrengs op eienaarsbelang..... | 285 |
| Figuur 10.1: Model van die Ondernemingskringloop (doelwit 2) | 287 |
| Figuur 10.2: Vergroting van die Finansiële Afdeling en Onderafdelings..... | 288 |
| 9. Handleiding vir die stigting en bedryf van 'n suksesvolle kleinsakeonderneming met spesiale verwysing na die toepassing van Bedryfs- en Bestuursrekeningkunde (doelwit 2).. | 289 |
| 9.1. Inleiding | 289 |
| 9.2. Evaluering en beplanningsfase..... | 289 |
| 9.3. Stig die onderneming..... | 294 |
| 9.4. Bedryf die onderneming..... | 296 |
| 10. Samevatting | 299 |

Hoofstuk 10

Opsomming van Bevindinge, Gevolgtrekkings, Aanbevelings, Handleiding en Model

1. Inleiding

Die tradisionele wyse om 'n inkomste te verdien in Suid-Afrika, is om in diens te wees van 'n onderneming. Vir sommige individue werk dit goed, maar vele Suid-Afrikane het al die paadjie geloop van vroeë pensioen of 'n pos wat oorbodig verklaar is, en moes noodgedwonge hulle eie potjie krap om te oorleef. Selfs diegene wat gelukkig genoeg is om werk te hê, vind dit moeilik om die lewensstandaard waaraan hulle gewoond is, te handhaaf, aangesien lewenskoste soms veel vinniger styg as salarisse. Groot ondernemings in Suid-Afrika skep nie altyd nuwe poste nie, maar skaal soms eerder af. Tegnologiese ontwikkeling veroorsaak dat ondernemings minder werkers nodig het en dat werknemers hoogs gekwalifiseerd moet wees. Die mees waarskynlike oplossing vir werkskepping is die totstandbring van KMMOs. KMMOs speel wêreldwyd 'n belangrike rol in werkverskaffing, en Suid-Afrika is geen uitsondering nie. 'n Suksesvolle kleinsakeonderneming beloon die eienaar met 'n verdienste (opbrengs op belegging), die vryheid om in beheer te wees van sy eie toekoms, en die vermoë om by te dra tot die welsyn van die gemeenskap deur middel van werkverskaffing aan ander.

In hoofstuk 9 (p. 186) word die resultate van die inligting met die vraelyste versamel, ontleed en bespreek. Die samevatting van bevindinge en gevolgtrekkings wat uit die literatuurstudie en die empiriese navorsing gemaak is, word in hierdie hoofstuk bespreek. Die hoofstuk dien as 'n opsomming van die literatuurstudie (hoofstuk 3-7), en ook van die empiriese ondersoek (hoofstuk 8 en 9). Waar toepaslik, word gevolgtrekkings uit die bevindinge gemaak, asook aanbevelings gedoen. 'n Handleiding en model vir die begin en winsgewende bedryf van 'n onderneming word met spesiale verwysing na bedryfs- en bestuursrekeningkunde gegee vir gebruik deur entrepreneurs. Hoewel daar 'n baie lae responspersentasie was, en daar nie veralgemeen kan word na alle KMMOs in Suid-Afrika nie, is dit tog moontlik dat die probleme wat deur respondente ervaar word, ook deur ander ondernemings in Suid-Afrika ondervind word. Die feit dat 'n steekproef van 30 as groot genoeg geag word vir enige navorsingsprojek (hoofstuk 8, p. 177), staaf ook hierdie siening.

2. Algemene inligting

2.1. Demografiese inligting

Samevatting van bevindings. Die inligting ten opsigte van die demografie van respondente is versamel met vraag A2 en A3, en word ontleed in hoofstuk 9. Die rede vir die insluiting van genoemde vrae was om te toets of die respondente verteenwoordigend is van KMMOs in Suid-Afrika, en of daar 'n reëlmatige verspreiding is in al nege provinsies. Daar is ook gekyk na die stedelike of plattelandse ligging van deelnemende ondernemings. Geen ondernemings uit Mpumalanga en Kwa-Zulu Natal het aan die studie deelgeneem nie. Die grootste aantal respondente kom uit Gauteng (61%; 23 ondernemings). Die ander 14 ondernemings is reëlmatig versprei oor die ander ses provinsies (grafiek 9.1, p. 187). Die meeste ondernemings is stedelik geleë met slegs ses van die 37 ondernemings in die platteland (grafiek 9.2, p. 188).

2.2. Ondernemingsvorm, grootte en bedryf

Samevatting van bevindings. Die bevindinge van hierdie studie sal betrekking hê op beslote korporasies (33%), private maatskappye (37%) en enkel-eienaar ondernemings (30% wat professionele dienste insluit) (grafiek 9.4, p. 190). Bevindinge is nie van toepassing op vennootskappe en konsessiehouers ("franchise") nie, aangesien geen vennootskappe of konsessiehouers aan die studie deelgeneem het nie. Hoofsaaklik klein- (55%) en mikro- (33%) ondernemings het aan die studie deelgeneem. Slegs 12% van respondente was uit mediumgrootte ondernemings (grafiek 9.5, p. 191). Die bevindinge van hierdie studie het dus primêr betrekking op klein- en mikro-ondernemings. 'n Totaal van 16 vervaardigingsondernemings en 13 diensteondernemings het aan die studie deelgeneem (tabel 9.1, p. 189). 'n Diagram wat die samestelling van die tipe bedryf van ondernemings verduidelik, word in figuur 9.1 (p. 189) gegee. In grafiek 9.3 (p. 190) word die verskillende tipes vervaardigingsondernemings ontleed.

Gevolgtrekking. 'n Wye verskeidenheid ondernemings (vorm, tipe en grootte) vorm deel van hierdie ondersoek. Soortgelyke ondernemings kan uit die aanbevelings van die studie baat vind.

2.3. Lewensduur en aantal eienaars

Samevatting van bevindings. Die inligting soos verskaf in vraag A6 ten opsigte van die aantal eienaars van die onderneming, is in lyn met die ondernemingsgrootte. Eienaarskap wissel tussen een en 35 met 'n gemiddeld van 3.6 en slegs drie ondernemings met tien of meer eienaars. Die meeste van die ondernemings wat aan die studie deelgeneem het is reeds goed gevestig en bestaan reeds twee jaar en langer (2 – 5 jaar, 12%; 5 – 10 jaar, 21%; > 10 jaar, 52%). Slegs 15% van respondente bestaan korter as twee jaar (grafiek 9.6, p. 192).

Gevolgtrekking. Gegronde op die bevinding van die “Global Entrepreneurship Monitor” dat slegs 2% of minder nuwe ondernemings langer as drie maande oorleef (hoofstuk 1, p. 3), word die gevolgtrekking gemaak dat die ondernemings wat aan die navorsing deelgeneem het, reeds hierdie “gevaarperiode” oorleef het en dat die inligting deur hulle verskaf, gebruik kan word om 'n handleiding en model saam te stel vir gebruik deur ander ondernemings.

2.4. Redes vir die stigting van ondernemings

Samevatting van bevindings. Die meeste respondente (74%) het hulle eie onderneming begin nadat daar 'n geleentheid in die mark geïdentifiseer is. 'n Totaal van 15% van respondente het weens persoonlike redes hulle eie onderneming begin en 12% ter wille van oorlewing, nadat hulle oorbodig verklaar is (grafiek 9.7, p. 193). Persoonlike redes sluit in die versorging van kinders en pogings van boere om te oorleef omdat hulle begin het om boerderyverliese te ly.

Gevolgtrekking. 'n Geleentheid in die mark impliseer dat daar 'n vraag na 'n produk of diens bestaan en dat daar dus nog nie te veel mededingers die mark betree het nie. Dit, gekoppel aan die doeltreffende en effektiewe bestuur en bedryf van 'n onderneming, lei tot sukses. Die feit dat soveel van die ondernemings wat aan hierdie studie deelgeneem het, reeds vyf jaar en langer sake doen, lei tot die gevolgtrekking, dat hierdie ondernemings reeds tot 'n groot mate sukses behaal het. Die navorsers is van mening dat slegs individue wat gebore entrepreneurs is, sukses sal behaal waar ondernemings ter wille van oorlewing begin is nadat persone oorbodig verklaar is indien die individu nie addisionele maatreëls (byvoorbeeld bestuurskursusse bywoon) tref om sy/haar taak te vergemaklik nie.

Aanbeveling. Wat ookal die rede vir die begin van 'n onderneming, hetsy oorlewing, persoonlike redes of die identifisering van 'n goeie geleentheid in die mark, behoort die

ondernemer bykomende navorsing te doen om te verseker dat daar 'n bestendige en standhoudende vraag bestaan na die produk of diens waarmee hy/sy beplan om sake te doen. 'n Ondersoek na die beskikbaarheid van kapitaal of finansiering, 'n geskikte perseel vir die onderneming, wetsaspekte waaraan voldoen moet word, beskikbaarheid van personeel, ensomeer, moet gedoen word. Die beste manier om dit te doen, is om 'n sakeplan op te stel. Indien die entrepreneur nie oor die nodige kennis beskik nie, behoort hy/sy navorsing te doen en die vele boeke wat beskikbaar is oor die voorbereiding van 'n sakeplan te raadpleeg, of die dienste van konsultante te gebruik. Ondernemers moet sover moontlik addisionele kursusse bywoon waar hulle 'n leemte aan die nodige kennis ervaar ten opsigte van die bedryf of bestuur van die onderneming.

2.5. Die voorbereiding van 'n sakeplan (doelwit 1.1)

Samevatting van bevindings. Slegs 45% van respondente het 'n sakeplan opgestel voor die stigting van hulle ondernemings, en slegs 16% van hierdie entrepreneurs verwys gereeld terug na hulle sakeplan (grafiek 9.8, p. 194). Die voorbereiding van 'n sakeplan word in hoofstuk 3 (p.24) bespreek.

Gevolgtrekking. 'n Groot aantal entrepreneurs besef nie die voordeel van 'n goed-deurdagte en noukeurig opgestelde sakeplan nie. Indien meer ondernemers 'n sakeplan opstel voordat hulle 'n onderneming begin, behoort baie meer sukses behaal. Die opstel van 'n sakeplan verseker dat die entrepreneur behoorlik beplan en alle faktore sorgvuldig oorweeg voordat die onderneming begin word (doelwit 1.1). Die sakeplan dien as 'n "padkaart" vir die entrepreneur om sy "bestemming" van sukses te bereik. (Vergelyk hoofstuk 3, p. 24).

Aanbeveling. Enige entrepreneur wat 'n eie onderneming wil begin, behoort 'n sakeplan op te stel, selfs al besik hy/sy oor voldoende eie kapitaal en is dit nie nodig om vir finansiering aansoek te doen nie. Die voorbereiding van 'n sakeplan verseker dat die entrepreneur alle faktore wat moontlik 'n invloed op sy sukses kan uitoefen, identifiseer en oorweeg en dat hy vooruit beplan hoe hy of sy beoog om die onderneming te bedryf. 'n Sakeplan kan vergelyk word met 'n gedetailleerde padkaart vir 'n reis na 'n onbekende bestemming. Hoe meer inligting daar op die padkaart verskyn, hoe makliker is dit om die "bestemming" te bereik. Die "reisiger" kyk ook nie net een keer aan die begin van sy reis na die "padkaart" nie, maar verwys telkens daarna wanneer hy wil seker maak dat hy nog op die regte pad is. Hoewel die opstel van 'n sakeplan nie sukses verseker nie, verbeter die opstel en gebruik van 'n sakeplan die kans op sukses.

2.6. Probleme ervaar met die stigting van ondernemings (doelwit 1.2)

Samevatting van bevindings. Die probleme wat deur respondente ervaar is met die stigting van hulle ondernemings, word in tabel 9.2 (p. 195) gelys. Verkryging van finansiering en kontantvloei, was by die meeste respondente 'n probleem. Ander probleme wat geïdentifiseer is, sluit in 'n gebrek aan regs kennis, asook van bestuurs kennis en ervaring in die bedryf van 'n onderneming. In tabel 9.3 (p. 196) is die verskillende vorme van hulp/bystand wat respondente ontvang het met die stigting van hulle ondernemings gelys. Nege ondernemings het aangedui dat hulle geen hulp of bystand ontvang het nie. In tabel 9.4 (p. 196) word die vorme van bystand gelys wat respondente as nuttig beskou indien dit beskikbaar sou wees. Beskikbaarheid van finansiering, bestuurs kennis en regs advies word meer dikwels genoem, waar 17 Respondente aangedui het, dat hulle geen addisionele hulp/bystand verlang het nie.

Gevolgtrekking. Hoewel sommige ondernemings aangetoon het dat hulle geen probleme ervaar het met die stigting van hulle ondernemings nie, is verskeie probleme deur die ander entrepreneurs geïdentifiseer (tabel 9.2 p. 195). Die meeste van die probleme soos gelys in tabel 9.2 kon met die opstel van 'n sakeplan geïdentifiseer en moontlik uitgeskakel gewees het. Ondernemings wat aangetoon het dat hulle geen hulp of bystand ontvang het nie, het waarskynlik nie behoorlik navorsing gedoen en beplan nie (doelwit 1.1.). Daar is baie hulp beskikbaar vir klein ondernemings.

Aanbeveling. Die belangrikheid van goeie beplanning kan nie genoeg beklemtoon word nie. Enige onderneming wat aansoek doen om finansiering, moet kan bewys dat hulle presies weet waarheen hulle op pad is en dat die waarskynlikheid van sukses en hulle vermoë om skuld terug te betaal, goed is. Verskeie organisasies van die sentrale regering, provinsiale en plaaslike owerhede en sake-organisasies, verskaf hulp aan entrepreneurs wat hulle eie ondernemings wil begin in die vorm van toelaes, gesubsidieerde finansiering, opleiding, sake-advies en markinligting. Meer inligting ten opsigte van finansiering en ander aspekte wat belangrik is vir KMMOs kan op die volgende webwerwe bekom word: www.khula.org.za; www.seda.org.za; www.businesspartners.co.za; www.idc.co.za; www.sizananiadvisory.org.za; www.zimele.co.za.

2.7. Toekomsplanne vir die volgende twee jaar

Samevatting van bevindings. In tabel 9.6 (p. 198) word die inligting versamel met vraag A14 opgesom. 'n Totaal van 25 respondente beplan om te groei en hoewel die term "groei" nie deur

die ander ondernemings gebruik word nie, dui die terme wat deur hulle gebruik word, ook op beplande groei en uitbreiding. Sommige toekomsplanne soos nuwe dienste, nuwe produkte, groter markaandeel, kapasiteit uitbreiding, meer personeel, en uitbreiding na buurstate word genoem.

Gevolgtrekking. Die eienaars van ondernemings wat aan hierdie studie deelgeneem het, voel grotendeels positief oor die voortbestaan en toekoms van hulle ondernemings. Die feit dat hulle groei en uitbreiding beplan, versterk die gevolgtrekking dat die inligting deur hulle verskaf, gebruik kan word vir die ontwerp van 'n handleiding en model vir gebruik deur entrepreneurs.

3. Kosteberekening

3.1. Koste-inligtingstelsels (doelwit 1.3)

Samevatting van bevindings. Die inligting versamel met vraag B1, word opgesom in tabel 9.7 (p. 198) en uitgebeeld in grafiek 9.9 (p. 199). Van die 37 respondente, is daar slegs twee wat geen vorm van inligtingstelsel gebruik nie en vyf wat slegs inligting gebruik wat deur hulle boekhouders verskaf word. Die oorblywende 30 respondente gebruik almal 'n gekoopte pakket (16) of 'n kombinasie van hulle eie stelsel, 'n gekoopte stelsel en/of Excel. Die gekoopte stelsels wat genoem is, sluit Pastel, Quickbooks, Omni, Pro-Acc en Access in. Die inligting wat deur die boekhouders verskaf word, word waarskynlik ook deur middel van 'n gekoopte stelsel verwerk. Inligtingstelsels word volledig bespreek in hoofstuk 3 (p.32).

Gevolgtrekking. Die meerderheid respondente is bewus van die voordele verbonde aan die gebruik van koste-inligtingstelsels (doelwit 1.3.). Ondernemings wat nog nie een van die genoemde pakkette gebruik nie, is waarskynlik nie bewus van die billike pryse waarteen hierdie stelsels aangeskaf kan word en die groot voordele wat dit vir die gebruikers daarvan inhou nie. (Vergelyk hoofstuk 3, p. 32)

Aanbeveling. Hoewel mikro-ondernemings met 'n kleiner volume transaksies moontlik nog sonder 'n inligtingstelsel kan werk, is dit raadsaam om eerder so gou moontlik 'n rekenaarstelsel aan te skaf. Sommige beskikbare pakkette is duur maar daar is pakkette wat selfs vir 'n mikro-onderneming bekostigbaar is, byvoorbeeld Quickbooks en Omni Accounts, waarvan ondernemers nie die volle pakket dadelik hoef te koop nie, maar slegs die modules kan aanskaf soos benodig, teen baie billike pryse. 'n Groot voordeel wanneer een van hierdie pakkette gebruik word, is die feit dat ondersteuning deur die verspreiders aan gebruikers van die stelsels verskaf word teen baie billike tariewe. Meer inligting omtrent rekenaarpakkette kan op die

volgende webwerwe gekry word: www.omniaccounts.co.za; www.quickbooks.co.za; www.pastel.co.za; www.msofficeaccounting.com; www.access-accounts.com; www.microace.co.za. Oor die langer termyn kan ondernemers selfs geld bespaar al moes hulle kapitaal uitlê vir die aankoop van 'n inligtingstelsel.

3.2. Evaluering van koste-inligtingstelsels (doelwit 1.3)

Samevatting van bevindings. Die persepsie van respondente ten opsigte van die inligtingstelsel deur hulle gebruik, word met vrae B3 - B6 getoets. Die versamelde inligting word in grafiek 9.10 (p. 200) en 9.11 (p. 202) uitgebeeld. Die meeste respondente is tevrede met die stelsel in gebruik. Slegs 2.7% van respondente het aangedui dat benodigde inligting nooit beskikbaar is nie (altyd nie beskikbaar nie) en 13.5% van respondente dat benodigde inligting dikwels nie beskikbaar is nie. By 64.9% van respondente was daar soms al inligting nodig wat nie beskikbaar was nie. 'n Totaal van 10.8% van respondente het nog nooit inligting nodig gehad wat nie beskikbaar was nie. Inligtingstelsels voldoen (altyd, 37.8%; dikwels, 40.5%; soms, 13.5%) aan respondente se behoeftes en inligting is (altyd, 40.5%; dikwels, 35.1%; soms, 16.2%) vroegetydig beskikbaar (grafiek 9.10, p. 200). Die menings ten opsigte van die akkuraatheid en relevansie van inligting verkry uit die inligtingstelsel vir Bestuursrekeningkundige funksies, word in grafiek 9.11 (p. 202) uitgebeeld. Inligtingstelsels word volledig bespreek in hoofstuk 3, pp. 32 - 35.

- **Pryvasstelling.** 'n Totaal van 13.9% van respondente het aangedui dat inligting of nie beskikbaar is vir prysvasstelling nie, of dat die inligting onakkuraat is. By 25% van respondente word inligting beskou as heeltemaal akkuraat; en by 44.4% van respondente as akkuraat. 16.7% van respondente beweer dat akkurate inligting nie van toepassing is vir prysvasstelling nie.
- **Kostekontrole.** 'n Totaal van 16.7% van respondente toon aan dat inligting of nie beskikbaar is nie, of onakkuraat is. By 8.3% van respondente blyk dit dat geen kostekontrole gedoen word nie.
- **Evaluering van kliënt winsgewendheid.** 'n Totaal van 25% van respondente toon aan dat inligting verkry uit die inligtingstelsel nie van toepassing is op die evaluering van kliëntwingsgewendheid nie, terwyl 22.2% van respondente aandui dat inligting of nie beskikbaar is nie, of onakkuraat is.
- **Departementele evaluasie.** Die 36.1% van respondente wat aangedui het dat inligting verkry uit die inligtingstelsel nie van toepassing is nie, doen waarskynlik nie departementele

evaluasie nie omdat hulle ondernemings nie uit verskillende departemente bestaan nie, waar 13.9% van respondente meen dat die inligting of onakkuraat is, of nie beskikbaar nie.

- **Onderneming evaluasie.** 'n Totaal van 25% van respondente evalueer nie die prestasie van hulle ondernemings nie, terwyl 16.6% van respondente aangetoon het dat inligting of onakkuraat of nie beskikbaar is nie.
- **Inligting vir sensitiwiteits-analise.** 'n Totaal van 33.3% van ondernemings doen geen sensitiwiteits-analise nie, terwyl 22.2% aangetoon het dat inligting of ontbreek of onakkuraat is.
- **Wingsgewendheid van bepaalde produkte/ produkreeks/ dienste.** 'n Totaal van 13.9% van respondente het aangetoon dat inligting ontbreek of onakkuraat is, en 'n gelyke persentasie respondente evalueer nie die wingsgewendheid van hulle produkte / dienste nie.
- **Werklike waarde van onvoltooide werk.** Hierdie item is slegs van toepassing op produksieondernemings; dus het 41.9% van respondente aangetoon dat hierdie vraag nie van toepassing is nie, terwyl 22.3% van respondente aangetoon het dat inligting of nie beskikbaar is nie, of onakkuraat is.

Gevolgtrekking. Dit blyk uit die inligting verskaf deur respondente dat hulle grootliks tevrede is met die inligtingstelsels wat deur hulle gebruik word (doelwit 1.3.). Daar is egter van die ondernemings waar aangedui is dat inligting of nie beskikbaar is nie, of onakkuraat is.

Aanbeveling. Ondernemings moet die gebruik van akkurate inligtingstelsels implementeer om te verseker dat die inligting uit die stelsel verkry korrek, relevant, akkuraat en tydig is. Sodoende kan die kwaliteit van bestuursbesluite verhoog word. Individue wat rekenaarstelsels moet gebruik, moet opgelei word om te verseker dat stelsels optimaal gebruik word en dat beskikbare inligting uit die stelsel verkry en gebruik kan word.

3.3. Standaardkoste (doelwit 1.4)

Samevatting van bevindings. Die menings van respondente ten opsigte van standaardkoste word met vraag B7 ondersoek. Slegs 64.9% van respondente maak gebruik van standaardkoste. Die grootste gedeelte van respondente beskou standaardkoste as belangrik vir kostebestuur (onmisbaar 38.9%; belangrik 25.0%), begrotingsbeplanning en beheer (onmisbaar 30.6%, belangrik 27.8%) prysvasstelling en prysbeleid (onmisbaar 30.6%, belangrik

27.8%) en voorbereiding van finansiële state (onmisbaar 27.8%, belangrik 22.2%) (grafiek 9.12, p. 203). Standaardkoste word volledig bespreek in hoofstuk 5, p. 107-114.

Gevolgtrekking. Die meerderheid van ondernemings wat standaardkoste gebruik, pas dit toe vir kostebestuur, begrotingsbeplanning en beheer, prysvasstelling en prysbeleid en die voorbereiding van finansiële state (doelwit 1.4.). Standaardkoste is belangrik vir die suksesvolle bedryf van 'n onderneming, veral waar daar baie herhaling voorkom.

Aanbeveling. Standaardkoste kan by vervaardiging en dienste-ondernemings gebruik word, maar word oor die algemeen net by vervaardigingsondernemings gebruik. Standaardkoste is vanpas vir 'n onderneming waar algemene en herhalende aktiwiteite voorkom en waar die insette benodig vir een eenheid bepaal kan word. Ondernemings waar aktiwiteite nie herhalend van aard is nie, kan nie in dieselfde mate van standaardkoste gebruik maak nie. 'n Standaardkostestelsel vergemaklik kostebestuur, begrotingsbeplanning en beheer, prysvasstelling en prysbeleid, die waardasie van voorraad en die berekening van koste van verkope vir die voorbereiding van finansiële state. Dit word aanbeveel dat ondernemings waar herhalende aktiwiteite en prosesse voorkom, 'n standaardkostestelsel sal implementeer om sodoende beplanning en beheer te vergemaklik en te verseker dat bestuur ingeligte besluite neem.

3.4. Toepassing van Bestuursrekeningkundige Tegnieke (doelwit 1.5)

Samevatting van bevindings. Met vraag B8 is die gebruik van enkele van die meer bekende kostebestuurstechnieke ondersoek. Dit blyk dat genoemde tegnieke wel aan die meeste respondente bekend is, hoewel dit nie altyd toegepas word nie.

- Normtoetsing (hoofstuk 6, p. 124) is 'n nuttige tegniek om 'n onderneming se besigheidsprosesse te evalueer. Dit behels die vergelyking van prosesse/aktiwiteite met ander nie-kompeterende ondernemings/instansies wat as die beste beskou word vir daardie spesifieke proses/aktiwiteit. Die doel is om uit te vind hoe die aktiwiteit/proses verbeter kan word en om te verseker dat sodanige verbeterings geïmplementeer word. Normtoetsing word deur 72.2% gebruik (altyd 25%, dikwels 33.3%, soms 13.9%).
- Aktiwiteitsgebaseerde bestuur (ABB) (p. 93) behels die volgende:
 - Identifisering van die belangrikste aktiwiteite wat in die onderneming plaasvind.
 - Toedeling van koste na kostesentrums/kostepoele vir elke aktiwiteit.
 - Bepaling van 'n kostedrywer vir elke aktiwiteit.

Aktiwiteitsgebaseerde bestuur word deur 72.3% van respondente gebruik (altyd 16.7%, dikwels 27.8%, soms 27.8%).

- Totale kwaliteitsbestuur (TKB) (hoofstuk 3, p. 50) is 'n term wat gebruik word om 'n situasie te beskryf waar alle ondernemingsfunksies betrokke is by 'n proses van deurlopende verbetering van kwaliteit. Daar word gefokus op die lewering van produkte en dienste van standvastige hoë kwaliteit wat beskikbaar is wanneer dit benodig word. Totale kwaliteitsbestuur word deur 77.8% (altyd 36.1%, dikwels 16.7% en soms 25%) gebruik. In grafiek 9.13 (p. 204) word die toepassing van genoemde tegnieke uitgebeeld.

Gevolgtrekking. Die toepassing van bestuursrekeningkundige tegnieke kan die kwaliteit van produkte/dienste gelewer verbeter en behoort in 'n toenemende mate deur ondernemings gebruik te word. Genoemde tegnieke is wel bekend aan die meerderheid van deelnemende ondernemings en word deur verskeie ondernemings toegepas. Die gevolgtrekking is dat ondernemings die belangrikheid van bestuursrekeningkundige tegnieke verstaan en die gebruik daarvan beklemtoon.

Aanbevelings.

- Ondernemings wat normtoetsing toepas, kan voordeel trek daaruit dat foute wat reeds deur ander ondernemings gemaak is, uitgeskakel kan word. Dit word aanbeveel dat normtoetsing sover moontlik toegepas word.
- Ondernemings het nie nodig om aktiwiteitsgebaseerde koste te gebruik vir die toedeling van koste na produkte nie, selfs al maak hulle gebruik van ABB. Met ABB word die onderneming beskou as 'n groep aktiwiteite wat aanmekaar gekoppel is en wat uiteindelik waarde toevoeg. Dit fokus op die bestuur van die onderneming op die basis van al die aktiwiteite wat in die onderneming voorkom. Daar word aangeneem dat aktiwiteite koste absorbeer en dat koste oor die langtermyn beheer kan word as aktiwiteite behoorlik beheer en bestuur word. Om aktiwiteite te bestuur, is 'n goeie begrip van die oorsaak vir die uitvoer van aktiwiteite en die verandering van aktiwiteitskoste nodig. Met hierdie inligting en kennis beskikbaar, kan onnodige aktiwiteite en koste uitgeskakel word en koste verminder word. Ondernemings moet poog om ABB sover moontlik toe te pas en koste te verminder.
- Dit is goedkoper oor die langer termyn om eerder addisionele koste aan te gaan om te verseker dat produkte/dienste dadelik aan die vereistes van die verbruiker voldoen as om later baie meer te spandeer om foute reg te stel, ontevrede kliënte te hanteer en dalk te verloor.

4. Kostegedrag (doelwit 1.9)

4.1. Klassifikasie van koste

Samevatting van bevindings. Uit die verwerkte inligting versamel met vrae C1-C3 soos voorgestel in grafieke 9.14-9.17 (p. 205-208) en tabel 9.8 (p. 206), word die volgende bevindings gemaak.

- Slegs 13.5% van respondente onderskei nie tussen vaste en veranderlike koste nie (grafiek 9.15, p. 206).
- 'n Totaal van 16.2% van respondente is onseker of daar onderskeid getref word in hulle ondernemings tussen vaste en veranderlike koste (grafiek 9.14, p. 205).
- Die meerderheid van ondernemings beskou direkte arbeidskoste as vas (56.8%) en direkte materiaal as veranderlik (48.6%) (grafiek 9.15 (p. 206) en tabel 9.8 (p. 206)).
- Die klassifikasie van indirekte koste word in tabel 9.8 (p. 206) en grafiek 9.16 (p. 207) getoon. Die klassifikasie blyk in lyn te wees met normale praktyk behalwe vir waardevermindering wat slegs deur 56.8% van respondente as vas beskou word. 18.1% van respondente beskou waardevermindering as veranderlik en 8.1% as gemeng. Die onderskeid tussen vaste en veranderlike koste word deur die meerderheid van respondente as belangrik beskou vir die volgende aktiwiteite.
 - Prysvasstelling: Onontbeerlik, 54%; belangrik, 27%; minder belangrik, 5%; onbelangrik, 14%.
 - Kostevermindering: Onontbeerlik, 43%; belangrik, 27%; minder belangrik, 11%; onbelangrik, 19%.
 - Winsbeplanning: Onontbeerlik, 59%; belangrik, 22%; minder belangrik, 8%; onbelangrik, 11%.
 - Koste-voordeel-ontleding: Onontbeerlik, 24%; belangrik, 46%; minder belangrik, 8%; onbelangrik, 22%.
 - Koste-volume-winsontleding: Onontbeerlik, 35%; belangrik, 35%; minder belangrik, 11%; onbelangrik, 19%.
 - Begrotings: Onontbeerlik, 41%; belangrik, 35%; minder belangrik, 5%; onbelangrik, 19%.

(Vergelyk grafiek 9.17, p. 208).

Kostegedrag en die klassifikasie van koste word volledig bespreek in hoofstuk 4, p. 62-71.

Gevolgtrekking. Die onderskeid tussen vaste en veranderlike koste word gebaseer op die reaksie van koste op veranderinge in aktiwiteite. Koste wat in totaal vas bly, ongeag die

aktiwiteitsvlak, word geklassifiseer as vaste koste en koste wat in totaal verander in verhouding met veranderinge in die aktiwiteitsvlak, word geklassifiseer as veranderlike koste. Koste wat verkeerd geklassifiseer word, sal 'n nadelige invloed uitoefen op die berekening van die koste van 'n produk of diens (doelwit 1.9). 'n Goeie begrip ten opsigte van die gedrag van koste is noodsaaklik vir besluitneming. Dit stel ondernemers in staat om te voorspel hoe koste sal verander by veranderde omstandighede in die onderneming. Ondernemings wat nie onderskeid tref tussen vaste en veranderlike koste nie, sal nie in staat wees om hulle koste akkuraat te voorspel nie, wat tot gevolg sal hê dat die ondernemings se beplanning en besluitneming nie op akkurate inligting gebaseer sal wees nie. Die kosteklassifikasie van die meerderheid respondente is korrek, behalwe vir waardevermindering, wat deur sommige ondernemings as veranderlik geklassifiseer word. Waardevermindering word normaalweg as vas beskou binne 'n finansiële tydperk vir 'n bepaalde volume, aangesien waardevermindering 'n boekinskrywing is wat een keer gedurende die finansiële periode gedoen word. Waardevermindering word beskou as 'n kapasiteitskoste. Die koste vir die voorsiening van 'n onderneming se kapasiteit is gewoonlik vas in verhouding met die verandering in aktiwiteit. Besluite ten opsigte van die uitbreiding in 'n onderneming se kapasiteit word in vorige periodes geneem as deel van kapitaalbegrotings en die langtermyn beplanningsproses. Dit is dus onwaarskynlik dat waardevermindering oor die korttermyn sal verander. Kostegedrag is uniek in elke onderneming en word deur baie faktore beïnvloed.

Aanbevelings: Dit is belangrik dat ondernemings onderskeid sal tref tussen vaste en veranderlike koste, en wel om die volgende redes:

- Prysvasstelling en kostevermindering: Koste-inligting is uiters belangrik vir prysvasstelling, veral waar van 'n koste-plus-winsmetode of die teikenkostemetode gebruik gemaak word. Dit is onwaarskynlik dat enige maatreëls getref kan word om vaste koste items te verminder waar die vasgestelde verkoopprijs of die teikenkoste te hoog is. Kostevermindering-pogings moet op veranderlike koste fokus, wat net gedoen kan word indien daar onderskeid getref is tussen vaste en veranderlike koste.
- Winsbeplanning en begrotings: Winsbeplanning is die formulering van die stappe wat geneem moet word om die onderneming se verlangde wins te bereik. Hierdie stappe sluit die voorbereiding van 'n aantal begrotings in wat saam die meesterbegroting vorm. Ondernemings wat dus aangedui het dat onderskeid noodsaaklik is vir winsbeplanning, moes dit ook as belangrik beskou het vir begrotings, wat nie die geval is nie. Omdat vaste koste in totaal vas is, en veranderlik is per eenheid, moet hierdie onderskeid getref word om in die vervaardigingsbokoste-begroting die koste per eenheid korrek te kan bereken, en die koste van verkope-begroting korrek te kan voorberei.

- **Koste-voordeel-ontleding** ondersoek die koste aangegaan in verhouding met die voordeel daaruit verkry. Omdat vaste koste nie verander kan word nie, en veranderlike koste toeneem in verhouding met volume, moet daar onderskeid getref word tussen vaste en veranderlike koste.
- **Koste-volume-wins-ontleding.** Die gelykbreekpunt van 'n onderneming is daardie vlak waar die totale marginale inkomste gelyk is aan die totale vaste koste van die onderneming en daar dus geen wins of verlies is nie. Om die gelykbreekpunt te bepaal, moet die onderneming onderskei tussen vaste en veranderlike koste.

Daar word aanbeveel dat ondernemings noukeurig sal onderskei tussen vaste en veranderlike koste in hulle ondernemings aangesien dit die bestuur in staat stel om verskeie bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke te gebruik en beter besluit te neem.

5. Begrotings en prestasie meting

5.1. Vooruitskattings en die voorbereiding van begrotings (doelwit 1.6.)

Samevatting van bevindings. Die inligting versamel in afdeling D, toon aan dat net meer as twee derdes (67.6%) van respondente vooruitskattings en begrotings doen in hulle ondernemings en dat 64.86% bedryfsbegrotings opstel (grafiek 9.18, p. 210). Van hierdie 64.86% doen 29.73% periodieke bedryfsbegrotings, 32.43% doen deurlopende bedryfsbegrotings, en 2.7% doen beide periodieke en deurlopende bedryfsbegrotings (grafiek 9.19, p. 210). Slegs 10.81% van hierdie ondernemings maak gebruik van 'n begrotingshandleiding vir die voorbereiding van bedryfsbegrotings (tabel 9.9, p. 209; grafiek 9.20, p. 211). Die oorblywende 35.14% doen geen vooruitskattings of begrotings nie.

Insette van werknemers by die voorbereiding van begrotings, word in grafiek 9.21 (p. 212) uitgebeeld en in tabel 9.10 (p. 211) opgesom. Die verantwoordelikheid van afdelingshoofde ten opsigte van die voorbereiding van begrotings word in grafiek 9.22 (p. 213) uitgebeeld en in tabel 9.11 (p. 212) opgesom. Begrotings word volledig bespreek in hoofstuk 6, p. 141-147.

Gevolgtrekking. Begrotings en vooruitskattings is die kwantifisering van die onderneming se doelwitte en word gebruik om te beplan hoe die onderneming se hulpbronne oor 'n vasgestelde periode verkry en aangewend gaan word om die doelwitte van die onderneming te bereik. Ondernemings wat nie vooruitskattings en begrotings doen nie, doen nie beplanning nie en sal nie oor die langtermyn sukses behaal nie.

Aanbeveling. Vooruitskattings en begrotings is seker van die belangrikste beplanningstake van 'n onderneming. Waar langtermyn (strategiese) beplanning die langtermyn doelwitte van die onderneming behels, gee begrotings duidelike korttermynplanne vir die komende finansiële periode, wat gewoonlik 'n jaar is. Begrotings word ontwikkel rondom vroeëre langtermynbesluite wat geneem is op grond van strategiese beplanning wat gedurende die komende periode tot uitvoer gebring moet word. Ondernemings moet vooruitskattings doen en begrotings voorberei om te verseker dat die onderneming se doelwitte bereik word. Dit is aanvaarbaar vir heel klein ondernemings om 'n konvensionele, jaarlikse begroting op te stel, maar omdat jaarlikse begrotings gebaseer word op onsekere vooruitskattings, sal dit waarskynlik beter wees om 'n deurlopende begroting op te stel wat gedurende die jaar by veranderlike omstandighede aangepas kan word. 'n Deurlopende begroting verseker ook dat beplanning nie slegs een keer per jaar gedoen word wanneer die begroting opgestel word nie, maar dat dit 'n deurlopende proses is, en dat die bestuur (eienaars) van die onderneming gedurig vooruitkyk en die planne van die toekoms heroorweeg. Ondernemings wat van 'n aktiwiteitsgebaseerde kostestelsel gebruik maak, sal ook aktiwiteitsgebaseerde begrotings voorberei. Nul-basis begrotings (ook bekend as prioriteits-gebaseerde begrotings) is baie duur maar kan nuttig gebruik word by kleiner ondernemings om te verseker dat enige tekortkominge in die vorige jaar se begroting uitgeskakel word, en is ook gepas vir ondersteuningsdienste in medium ondernemings.

'n Begrotingshandleiding kan nuttig gebruik word, veral waar daar meer persone by die voorbereiding van die begroting betrokke is, en waar die begroting slegs een keer per jaar voorberei word om te verseker dat alle betrokkenes op dieselfde wyse te werk gaan. Insette van werknemers by die voorbereiding van begrotings kan daartoe bydra dat alle moontlike aspekte in ag geneem word, veral by ondernemings met verskillende afdelings waar meer werknemers in diens is. By hierdie ondernemings sal dit gepas wees om van afdelingsbestuurders te verwag om hulle afdeling se begroting voor te berei en aan die begrotingskomitee of persoon(e) wat verantwoordelik is vir die voorbereiding van die begroting vir ondernemings as geheel voor te lê. By kleiner ondernemings is dit aanvaarbaar as die bestuurder (eigenaar) self die begroting voorberei.

5.2. Prestasie meting (doelwit 1.7.)

Samevatting van bevindings. Begrotings maak dit ook moontlik om beheer uit te oefen op die bedrywighede van die onderneming deur die werklike resultate wat bereik is met die begrotings te vergelyk en afwykings te bereken. Van die 64.86% van respondente wat aangedui het dat begrotings in hulle ondernemings gedoen word, is daar 8.1% wat nie werklike resultate met begrotings vergelyk nie (grafiek 9.24, p. 215). Van die 56.8% wat wel begrotingsafwykings

ondersoek, het 21.62% aangetoon dat begrotingsafwykings altyd ondersoek word, 'n verdere 21.62% dat begrotingsafwykings dikwels ondersoek word, en 13.51% dat begrotingsafwykings soms ondersoek word (grafiek 9.25, p. 215). By vraag D12 word daar gekyk na die wyse waarop prestasiemeting gedoen word. 'n Totaal van 27% van deelnemende ondernemings doen deurlopend prestasiemeting en 35.1% doen prestasiemeting op 'n periodieke basis (grafiek 9.26, p. 216). Die totaal hiervan ($27\% + 35.1\% = 62.1\%$) is 5.3% meer as die 56.8% van respondente wat aangetoon het dat hulle begrotingsafwykings ondersoek (sien grafiek 9.23, p. 214). In grafiek 9.27 (p. 217) word hierdie vergelyking grafies uitgebeeld. Prestasiemeting word bespreek in hoofstuk 3, p. 41-44 en ook in hoofstuk 5, p. 111.

Gevolgtrekking. Prestasiemeting stel bestuur in staat om die aktiwiteite van die onderneming te ondersoek, te evalueer, en regstellende aksie te neem waar nodig om te verseker dat die onderneming sy doelwitte bereik. Hoewel sommige van die ondernemings aangedui het dat hulle nie prestasiemeting doen nie, blyk dit tog dat die wat vooruitskattings en begrotings doen, oor die algemeen ook prestasiemeting doen.

Aanbeveling. Dit is raadsaam om werklike resultate met begrotings te vergelyk en begrotingsafwykings te bereken. Dit stel ondernemings in staat om probleme te identifiseer, te ondersoek, en uit te skakel. Ondernemings wat deurlopende begrotings voorberei, behoort ook deurlopende prestasiemeting te doen. Dit verseker dat afwykings vinniger geïdentifiseer word en vinniger ondersoek en uitgeskakel kan word. Ondernemings wat periodieke begrotings voorberei, sal waarskynlik ook periodieke prestasiemeting doen, wat aanvaarbaar is indien daar nie as 'n reël beduidenswaardige afwykings voorkom nie, maar as daar 'n probleem ontstaan aan die begin van die periode en dit word nie gou opgespoor, ondersoek en reggestel nie, kan dit groot afwykings en verliese tot gevolg het. Dit word aanbeveel dat ondernemings sover moontlik deurlopende prestasiemeting doen om te verseker dat probleme vinnig geïdentifiseer, ondersoek en reggestel kan word.

5.2.1. Ondersoek van begrotingsafwykings (doelwit 1.7.)

Samevatting van bevindings. Die mate waartoe begrotingsafwykings gedoen word, word in grafiek 9.28 (p. 217) uitgebeeld. Hoewel 37.8% van respondente aangedui het, dat hulle nie prestasiemeting doen in hulle ondernemings nie, en 43.2% dat hulle nie werklike resultate vergelyk met begrotings nie, is daar slegs 22.5% van deelnemende ondernemings waar begrotingsafwykings nooit ondersoek word nie. Volgens die inligting verskaf deur respondente, maak die meerderheid ondernemings (35%) staat op eie oordeel om te besluit wanneer afwykings ondersoek moet word. 'n Totaal van 12.5% van ondernemings ondersoek die

oorsaak van alle afwykings en 15% elk ondersoek afwykings hoër as 'n voorafbepaalde randwaarde en bokant 'n sekere persentasie. Begrotingsafwykings word bespreek onder prestasiemeting in hoofstuk 5, p. 111.

Gevolgtrekking. 'n Onderneming wat nie begrotings doen of prestasiemeting doen nie, kan nie begrotingsafwykings ondersoek nie. Aangesien daar slegs 22.5% van respondente aangetoon het dat hulle nooit begrotingsafwykings ondersoek nie, word die gevolgtrekking gemaak dat sommige van die ondernemings wat aangedui het dat hulle nie vooruitskattings en begrotings doen nie, tog op die een of ander informele wyse begrotings doen. Hierdie ondernemings sal beter presteer indien hulle behoorlik begrotings opstel, afwykings ondersoek en prestasiemeting doen.

Aanbeveling. Alle ondernemings behoort begrotings op te stel, prestasiemeting te doen, en begrotingsafwykings te ondersoek. Ondernemings kan ook saam met bogenoemde tegnieke gebruik maak van die gebalanseerde telkaart (sien hoofstuk 3, p. 43) om ook ander (nie-finansiële) maatstawwe te integreer met finansiële maatstawwe om die prestasie van die onderneming te meet.

5.3. Kapitaalbegrotings (doelwit 1.6.)

Samevatting van bevindings. 'n Totaal van 76% van ondernemings het aangedui dat hulle van kapitaalbegrotings gebruik maak voordat enige kapitaalprojekte aangepak word (grafiek 9.29, p. 218). Sommige respondente gebruik meer as een kapitaalbegrotingsmetode. Die mees algemene metode gebruik (ook die eenvoudige metode), is die terugbetalingsperiode (67.6%) wat begroot hoe lank dit sal neem voordat die kapitaal wat belê word in die projek/bate, herwin kan word. 'n Totaal van 40.5% van respondente het aangedui dat hulle van die netto huidige-waardemethode gebruik maak. Die interne opbrengskoersmetode (24.3%) en die rekeningkundige opbrengskoersmetode (24.6%) word selde en hoofsaaklik saam met 'n ander metode gebruik (grafiek 9.30, p. 219, en grafiek 9.31, p. 220). Kapitaalbegrotings word bespreek in hoofstuk 6, p. 147.

Gevolgtrekking. Sorgvuldige oorweging van kapitaalinvesteringsprojekte is noodsaaklik voordat enige projek aanvaar of vaste bate aangekoop word. Die terugbetalingsmetode word die meeste gebruik. Hierdie metode is geskik vir belegging in projekte wat oor 'n korter periode herwin kan word. Waar daar egter gekyk word na die belegging van baie groot bedrae oor 'n lang periode, is dit noodsaaklik dat die tydwaarde van geld ook in ag geneem sal word. Waar respondente aangedui het dat hulle die netto huidige waarde metode gebruik, word waarskynlik

na sulke investeringsprojekte gekyk. Die interne opbrengskoersmetode en die rekeningkundige opbrengskoersmetode word in sommige gevalle saam met die ander metodes gebruik om twyfel uit te skakel.

Aanbeveling. Dit is baie belangrik vir ondernemings om groot kapitaal investeringsprojekte sorgvuldig te oorweeg. Noukeurige kapitaalbegrotings moet gedoen word en dit is raadsaam om meer as een metode gesamentlik te gebruik. Waar die netto huidige-waarde metode gebruik word, moet slegs projekte wat 'n positiewe netto huidige waarde toon, aanvaar word. Waar die terugbetalingsperiode gebruik word, moet daar nie uit die oog verloor word dat die tydwaarde van geld by hierdie metode geïgnoreer word nie. Waar groot bedrae en lang terugbetalingsperiodes betrokke is, is dit raadsaam om eerder die netto huidige-waarde metode te gebruik. Die interne opbrengskoersmetode, hoewel redelik gekompliseerd, gee 'n goeie aanduiding of 'n projek aanvaar behoort te word. Die interne opbrengskoersmetode bereken die werklike rentekoers verdien op 'n belegging gedurende sy verwagte ekonomiese leeftyd. Die rekeningkundige opbrengskoersmetode bereken die wins as persentasie van die gemiddelde belegging. Hoewel hierdie metode ook die tydwaarde van geld ignoreer, is dit verkieslik bo die terugbetalingsmetode. Die netto huidige-waardemethode word egter beskou as die mees akkurate metode om te gebruik.

6. Produksie (doelwit 1.8.)

6.1. Produksietegnieke

Samevatting van bevindings. Soos gesien kan word uit grafiek 9.32 (p. 222), is die produksietegnieke Kaizen kosteberekening, internasionale standaard (ISO 9000), besigheidsproses-herontwerp en die beperkingsteorie by meer as die helfte van respondente of onbekend, of word nooit gebruik nie. Die meer bekende tegnieke wat ook die meeste gebruik word, is die net-betyds stelsel, wat volledig bespreek is in hoofstuk 6 (p. 135), en totale kwaliteitsbestuur (hoofstuk 3, p. 50 en hoofstuk 6, p. 124).

Gevolgtrekking. Die net-betyds stelsel skakel baie aktiwiteite uit wat nie waarde toevoeg nie, en totale kwaliteitsbestuur verseker dat produkte wat vervaardig word en dienste wat gelewer word, van die hoogste moontlike kwaliteit is. Tegnieke soos besigheidsproses-herontwerp (hoofstuk 3, p. 58), internasionale standaard (hoofstuk 3, p. 51) en die beperkingsteorie (hoofstuk 3, p. 57) is meer gepas by groter ondernemings waar produksievolumes groter is en besigheidsprosesse gekompliseerd is. Kaizen kosteberekening (hoofstuk 6, p. 124) word nie deur respondente gebruik nie, waarskynlik omdat dit onbekend aan hulle is.

Aanbeveling. Net-betyds stelsels is geskik vir gebruik by KMMOs aangesien dit fokus daarop om aktiwiteite wat nie waarde toevoeg nie, uit te skakel en koste sodoende te verminder. Totale kwaliteitsbestuur is ook 'n geskikte tegniek vir KMMOs. Hoewel daar addisionele koste aangegaan word, verseker die gebruik van die tegniek dat produkte/dienste van die verlangde kwaliteit gelewer word en skakel latere naverkoop koste uit en vermy ook moontlike verlies van kliënte weens ontevredenheid. Kaizen kosteberekening is ook 'n geskikte tegniek vir KMMOs aangesien dit fokus op klein verbeterings aan prosesse deur middel van verhoogde vaardigheid en klein kostebesparings eerder as op groot veranderings. KMMOs behoort die gebruik van hierdie tegniek te oorweeg.

6.2. Toedeling van vervaardigingsbokoste (doelwit 1.9.)

Samevatting van bevindings. Verskillende toedelingsbasisse word gebruik vir die toedeling van vervaardigingsbokoste by respondente en bokoste word by almal behalwe 8.3% van ondernemings na produkte toegedeel (grafiek 9.33, p.223). Die toedeling van vervaardigingsbokoste word in hoofstuk 5 (p. 115) bespreek.

Gevolgtrekking. Die toedeling van vervaardigingsbokoste is 'n belangrike aspek vir die bepaling van die koste van produkte en uiteindelik prysvasstelling. Die toedelingsbasis en die metode wat gevolg word, moet pas by die onderneming en die produk wat vervaardig word. Bokoste wat verkeerdelik toegedeel word, kan lei tot verliese (koste te laag, verkoopprijs te laag) en verlies aan markaandeel (koste te hoog, verkoopprijs te hoog).

Aanbeveling. Vervaardigingsondernemings moet vervaardigingsbokoste na produkte toedeel om te verseker dat alle produksiekoste verhaal word. Die toedelingsbasis wat gekies word, moet by die onderneming en die tipe produk pas. Waar meer as een produk vervaardig word, moet entrepreneurs verseker dat daar nie kruis-subsidiëring van produkte plaasvind wat lei tot foutiewe kosprysberekening nie. Waar kruis-subsidiëring voorkom, is dit raadsaam dat ondernemings eerder aktiwiteitsgebaseerde kostedrywers gebruik vir die toedeling van vervaardigingsbokoste.

6.3. Defekte produkte (doelwit 1.8.)

Samevatting van bevindings. Van die 18 respondente wat hierdie vraag beantwoord het, is daar twee wat aangetoon het dat hulle geen defekte produkte vervaardig nie, en twee het

aangetoon dat hulle minder as ½% defekte produkte vervaardig. Die gemiddelde persentasie defekte produkte is 7.7% en die standaardafwyking 10.4%, maar as die twee respondente wat aangetoon het dat hulle ongeveer 30% defekte produkte in hulle ondernemings het, buite rekening gelaat word, is die gemiddeld 3.7% defekte produkte en die standaardafwyking 9.7% (tabel 9.13, p. 221). In hoofstuk 3 word verskeie produksietegnieke soos totale kwaliteitsbestuur en koste van kwaliteit (p. 50), internasionale standaard (ISO 9000) (p. 51), en ander prestasiemaatstawwe (p. 53) bespreek. Verliese en verspillinge word in hoofstuk 5 (p. 90) bespreek.

Gevolgtrekking. Ondernemings vervaardig oor die algemeen minder as 5% defekte produkte. Daar is enkele uitskieters wat te veel defekte produkte vervaardig wat ernstig na hulle produksieproses sal moet kyk om hierdie persentasie drasties te verminder indien hulle wil bly voortbestaan.

Aanbeveling. Die vervaardiging van defekte produkte moet sover moontlik vermy word. Waar dit nie vermy kan word nie, moet die persentasie so laag as moontlik gehou word. Maatreëls moet geïmplementeer word om produksieprosesse so effektief as moontlik te maak deur middel van totale kwaliteitsbestuur, die aankoop van die regte kwaliteit ru-materiaal en die indiensneming van behoorlik opgeleide werknemers. Behoorlike instandhouding van produksietoerusting is krities, om seker te maak dat defekte masjinerie nie defekte produkte tot gevolg het nie.

6.4. Verhouding van direkte arbeid tot totale omsettingskoste (doelwit 1.9)

Samevatting van bevindings. Die ondernemings wat aan die studie deelgeneem het, is grootliks arbeidsintensief. 'n Totaal van 78% van ondernemings het aangetoon, dat arbeidskoste meer as 50% van totale omsettingskoste uitmaak. Dit is verstaanbaar, aangesien kleiner ondernemings nie groot beleggings in duur toerusting maak nie (tabel 9.14, p. 223). (Vergelyk die gedeelte oor tegnologiese ontwikkeling, hoofstuk 3, p. 47).

Gevolgtrekking. Klein-, medium-, en mikro-ondernemings is grootliks arbeidsintensief aangesien hierdie ondernemings dit waarskynlik nie kan bekostig om op groot skaal duur toerusting aan te skaf nie. Dit is waarom hierdie ondernemings so 'n groot bydrae kan maak tot die bekamping van werkloosheid in Suid-Afrika.

Aanbeveling. Die verhouding van direkte arbeid tot totale omsettingskoste word beïnvloed deur die tipe onderneming, produk, en vervaardigingsproses. Kleiner ondernemings moet

versigtig wees om nie te oorkapitaliseer nie. Die belegging in duur toerusting en die instandhouding daarvan, kan 'n onnodige finansiële las op die onderneming plaas.

6.5. Prestasiemaatstawwe (doelwit 1.7.)

Samevatting van bevindings. Dit blyk dat die toepassing van prestasiemaatstawwe belangrik is vir die meerderheid respondente. Die opinie van respondente word in tabel 9.15 (p. 224) opgesom en in grafiek 9.34 (p. 224) uitgebeeld. Prestasiemaatstawwe word in hoofstuk 3, p. 53 bespreek, en ook in hoofstuk 5 onder standaardkoste (p. 107).

Gevolgtrekking. Die belangrikste prestasiemaatstawwe vir respondente is aflewingsprestasie, produkkwaliteit en defekte, arbeidsprestasie en skedulebereiking. Afwesigheid van werknemers, uitsette per uur, aanlegbenutting en nuwe produk-deursettingstyd word, hoewel dit 'n groot invloed uitoefen op die eerste vier maatstawwe op respondente se rangordelys, as minder belangrik beskou.

Aanbeveling. Die toepassing van prestasiemaatstawwe vir die evaluering van produksieprosesse, is van die uiterste belang. Daar moet gepoog word om die produksieaanleg maksimaal te benut en so na as moontlik aan volle kapasiteit te produseer indien die vraag na die produk dit regverdig. Noukeurige produksieskedulering dra by tot optimale aanlegbenutting. Die afwesigheid van werknemers kan egter die mees noukeurige produksieskedule heeltemaal omver werp. 'n Produksieaanleg kan nie effektief produseer as die produksiespan nie volledig is nie. 'n Onvolledige produksiespan sal ook 'n invloed uitoefen op die uitsette per uur, arbeidsprestasie, aflewingsprestasie, sowel as produkkwaliteit en die aantal defekte produkte. Probleme met die afwesigheid van werknemers moet aangespreek en uitgeskakel word. Die produksieaanleg moet behoorlik in stand gehou word om te verseker dat staantyd weens toerusting wat herstel moet word, tot die minimum beperk word.

7. Voorraadbeheer (doelwit 1.11.)

Samevatting van bevindings. Die verdeling tussen die gebruik van die ekonomiese bestelhoeveelheid metode en die net-betyds aankopemetode is gelyk (48.4% elk). 'n Totaal van 3.2% van respondente gebruik beide metodes (grafiek 9.37, p. 227). Dit blyk uit die inligting verskaf dat die meerderheid respondente of daaglik (35.5%) of weeklik (48.4%) voorraad bestel. Maandelikse bestellings word deur 12.9% van respondente geplaas en twee-weeklikse bestellings deur 3.2% van respondente (grafiek 9.36, p. 226). Voltooide produkte-

voorraad word slegs deur 36.7% van respondente vir langer as 5 dae geberg (grafiek 9.43, p. 231). Die inligting word in tabel 9.17 (p. 226) opgesom. Die voorraadwaardasiemetodes word in grafiek 9.38 (p. 227) uitgebeeld. Die meerderheid ondernemings waardeer voorraad volgens die EIEU metode (40%) en die standaardkostemetode (30%). Die voorraadomsetsnelheid, soos gesien kan word in grafiek 9.39 (p. 228) en tabel 9.18 (p. 228), wissel tussen twee keer en 52 keer, met 'n gemiddeld van 13.7 keer en 'n standaardafwyking van 12.5 keer. Voorraadverliese as 'n persentasie van omset en versekering as 'n persentasie van totale uitgawes word in tabel 9.19 (p. 229) en grafiek 9.40 (p. 229) getoon. Die minimum voorraadverliese is 0% en die maksimum 35%, met 'n gemiddeld van 3.56% en 'n standaardafwyking van 7.55%, terwyl die gemiddelde versekeringkoste is 0% en die maksimum 65% van totale uitgawes. Die gemiddeld vir versekering is 4.08% en die standaardafwyking 12.65%. Daar bestaan 'n 87.3% korrelasie tussen voorraadverliese en die versekering van voorraad (tabel 9.19, en grafiek 9.40, p. 229). In grafiek 9.42 (p. 231) kan gesien word dat die meerderheid ondernemings se bestellings dieselfde dag of binne twee dae afgelewer word. Voorraad word by aflewering altyd deur 60% en gereeld deur 26.7% van ondernemings geïnspekteer. Slegs 10% van ondernemings inspekteer afleweringse selde, en 3.3% nooit. Die kwaliteit van materiaal word deur 60% van ondernemings beskou as goed, en deur 40% as bevredigend. Geen respondent het aangetoon dat hulle ontevrede is met die kwaliteit van materiaal wat afgelewer word nie (grafiek 9.40, p. 229). Voorraadbeheer word volledig bespreek in hoofstuk 6, p. 126-141.

Gevolgtrekking. Indien daar gekyk word na die inligting soos verskaf deur respondente by vraag F4 ten opsigte van die voorraadomsetsnelheid, ontstaan daar twyfel oor die akkuraatheid van die inligting verskaf ten opsigte van die bestelfrekwensie en die voorraadomsetsnelheid. Omdat daar 35.5% van respondente is wat aandui dat voorraad daagliks bestel word, sou daar verwag word dat ongeveer 35% van respondente 'n voorraadomsetsnelheid in die omgewing van 365 keer sal hê. Daar is egter net een onderneming wat 'n voorraadomsetsnelheid van 52 keer toon, een wat 'n omsetsnelheid van 34 keer toon, vier bokant 20 keer en ses tussen 10 en 20 keer. Die res het 'n omsetsnelheid van minder as tien keer (tabel 9.18 en grafiek 9.39 (p. 228)). Dit skep die vermoede dat veels te veel voorraad gehou word, wat hoë voorraadkoste tot gevolg het, met inbegrip van voorraadverliese. Slegs een onderneming het voorraadverliese van 35% van omset getoon, een 20%, een in die omgewing van 10% en die res almal 5% of minder. Indien daar gekyk word na die versekering van voorraad, blyk dit dat verskeie ondernemings nie voldoende beheer oor voorraad uitoefen nie. Versekering word aangegee as 'n persentasie van totale uitgawes. Een onderneming se versekering is soveel as 65% van totale uitgawes! Daar is 10 ondernemings wat geen versekering het nie, waarvan ses ook geen voorraadverliese het nie. Daar word aangeneem dat hierdie ses ondernemings 'n net-betyds

aankopestelsel gebruik en geen of minimale voorraad hou. Die feit dat die meerderheid ondernemings se bestellings dieselfde dag of binne twee dae afgelewer word, dui op betroubare verskaffers en 'n goeie verhouding tussen die onderneming en verskaffers. Nieteenstaande word aflewering steeds deur die meerderheid ondernemings geïnspekteer.

Aanbevelings: Die metodes gebruik vir die bestel van voorraad, is aanvaarbaar, hoewel net-betyds aankope as die beter metode vir kleiner ondernemings beskou word. Klein ondernemings moet probeer om koste so laag as moontlik te hou deur so min as moontlik voorraad te hou. Sodoende kan besparings op stoorplek, versekering, voorraadverliese, en addisionele werkers vir voorraadhantering verminder word. Waar kleiner hoeveelhede voorraad meer dikwels bestel word, of langer termyn bestellings met gereelde tussenposes in kleiner hoeveelhede volgens ooreenkoms afgelewer word, kan dit bydra daartoe dat inspeksie van voorraad minder tyd neem of selfs onnodig is, indien met verskaffers ooreengekom is om die kwaliteit van voorraad te waarborg. 'n Net-betyds produksiestelsel verminder of skakel die berging van voltooide produkte uit.

8. Risikometing

8.1. Besluitnemingstegnieke (doelwit 1.12.)

Samevatting van bevindings. Besluitnemingstegnieke word baie selde deur respondente gebruik. Die meerderheid van die besluitnemingstegnieke deur vraag G1 ondersoek, is grootliks onbekend by respondente en word deur baie min ondernemings toegepas (grafiek 9.44, p. 232). Die mees bekende tegniek is gelykbreekontleding (KVV ontleding)(hoofstuk 4, p. 76) wat altyd deur 24.3%, dikwels deur 27%, en soms deur 8.1% van respondente gebruik word. Sensitiwiteitsontleding, wat gewoonlik saam met gelykbreekontleding gebruik word, word altyd deur 8.1%, dikwels deur 5.4%, en soms deur 24.3% van respondente gebruik (hoofstuk 4, p. 77). Waarskynlikheidsverspreiding word altyd deur 8.1%, dikwels deur 10.8% en soms deur 13.5% van respondente gebruik. Standaardafwykings, simulاسie en beslissingsbome word byna nooit gebruik nie (hoofstuk 4, p. 80-81). Die rangorde van besluitnemingstegnieke volgens die keuses van respondente, word in tabel 9.20 (p. 233) getoon.

Gevolgtrekking. Risiko ontstaan in enige situasie wanneer daar verskeie uitkomstes (resultate) moontlik is; dus, telkens wanneer daar keuses gemaak moet word tussen alternatiewe. Hierdie situasie bestaan permanent in besigheid, daarom is dit noodsaaklik dat entrepreneurs soveel as moontlik gebruik maak van metodes en tegnieke wat kan help om risiko tot die minimum te

beperk. Koste-volume-winsontleding word meestal deur respondente gebruik. Sensitiwiteitsontleding is 'n tegniek wat saam met KVV ontleding gebruik word, en word moontlik deur meer ondernemings toegepas as wat aangetoon is. Die term is moontlik nie algemeen bekend nie. Ten opsigte van simulاسie, waarskynlikheidsverspreiding, standaardafwyking en beslissingsbome, het meer as twee derdes van respondente aangetoon dat dit nooit deur hulle gebruik word nie. Hoewel besluitnemingstegnieke nie soos begrotings deurlopend of periodiek gedoen hoef te word nie, is dit raadsaam dat ondernemingsbestuur dit telkens sal gebruik wanneer besluite geneem moet word in onsekere situاسies om alle moontlike uitkomstte te oorweeg.

Aanbeveling. Dit is raadsaam vir entrepreneurs om soveel as moontlik relevante besluitnemingstegnieke toe te pas vir besluitneming by onsekere situاسies.

- Koste-volume-wins ontleding: Die toepassing van KVV ontleding help entrepreneurs om vas te stel wat die volume van verkope teen 'n bepaalde prys moet wees om alle koste te dek. Uitbreiding van die tegniek maak dit moontlik om te bepaal watter verkoopsvolume nodig is om 'n bepaalde wins te verdien.
- Sensitiwiteitsontleding word saam met KVV ontleding toegepas om te bepaal hoe verandering in die waardes van die veranderlikes die resultate sal beïnvloed, byvoorbeeld verandering in die verkoopsmengsel, veranderinge in die veranderlike koste items, vaste koste, en verkoopprys. Sigbladprogramme soos Excel kan gebruik word om modelle te ontwikkel vir KVV en sensitiwiteitsontleding wat die gebruik van die tegnieke vergemaklik en dit moontlik maak om die effek van veranderinge baie vinnig te bepaal. Sensitiwiteitsontleding kan ewe suksesvol in ander besluitnemings-situاسies toegepas word, byvoorbeeld by kapitaalinvesteringsbesluite om vas te stel hoe 'n verandering in die verskillende waardes projekte sal beïnvloed.
- Simulasie is 'n tegniek soortgelyk aan sensitiwiteitsontleding waar veranderlikes vervang word met 'n aantal verskillende waardes om die effek van die verandering op die resultaat te bepaal. Deur die toepassing van simulاسie kan ondernemings kyk na die effek van verskillende scenarios op die resultaat van die probleem wat ondersoek word en 'n ingeligte besluit kan geneem word.
- Waarskynlikheidsverspreiding word gebruik waar daar verskillende grade van moontlikheid is vir 'n gebeurlikheid om plaas te vind. Waarskynlikheidsverspreiding maak dit moontlik om 'n verwagte waarde te bereken, byvoorbeeld die wins wat verwag kan word indien 'n nuwe produk vervaardig word.
- Standaardafwyking: Die standaardafwyking meet die verspreiding van verskillende waardes rondom die gemiddeld. Dit kan dus die verspreiding van die geweegde waardes rondom die verwagte waarde bereken met waarskynklikheidsverspreiding. 'n Kleinere standaardafwyking

toon dat die verskillende waardes nader aan mekaar is, en is 'n aanduiding van minder risiko. Hoe groter die standaardafwyking, hoe verder is die waardes verspreid en hoe groter die risiko.

- Beslissingsbome word normaalweg gebruik by meer gekompliseerde projekte waar daar meer veranderlikes met verskillende waarskynlikheidsverspreidings teenwoordig is en 'n gemiddelde waarskynlikheid vir elke uitkoms bereken moet word. Beslissingsbome kan ook by eenvoudige besluite gebruik word waar meer as een uitkoms moontlik is.

8.2. Prysvasstelling (doelwit 1.10.)

Samevatting van bevindings. Die koste-plus-winsmetode word by die meerderheid respondente gebruik (66.7%) terwyl 13.3% van respondente beperk is tot verkooppryse soos deur die industrie of die regering (prysbeheer) voorgeskryf. Winsmaksimering, verlangde opbrengskoers, teikenkoste en aktiwiteitsgebaseerde koste as basis vir prysvasstelling word baie min gebruik (grafiek 9.44, p. 232). Prysvasstelling word in hoofstuk 4, p. 81 bespreek.

Gevolgtrekking. Winsmaksimering, verlangde opbrengskoers, teikenkoste en aktiwiteitsgebaseerde koste as basis vir prysvasstelling word baie min gebruik deur KMMOs. Die koste-plus-winsmetode is die eenvoudigste om te gebruik en is goed genoeg indien die koste van produkte/dienste akkuraat bereken word. Die koste-plus-winsmetode is geskik vir markleiers, maar marknavolgers moet eerder van die doelwitkoste-metode gebruik maak.

Aanbeveling. Hoewel die koste-plus-winsmetode vir prysvasstelling soms gekritiseer word, naamlik dat die vraag na die produk buite rekening gelaat word, blyk dit 'n aanvaarbare metode te wees vir kleiner ondernemings met 'n laer vaste koste komponent, aangesien 'n vermindering in die vraag na die produk nie so gou verliese tot gevolg sal hê as wanneer hoë vaste-koste teenwoordig is nie. Entrepreneurs moet egter altyd op die hoogte bly van die pryse van mededingers en moet hulle pryse op of af aanpas sover moontlik om mededingend te bly.

8.3. Tevredenheid van kliënte (doelwit 1.15)

Samevatting van bevindings. Dit blyk dat die meerderheid ondernemings die tevredenheid van kliënte deeglik in ag neem. Kliënttevredenheid word altyd deur 40.5% van ondernemings opgevolg, dikwels deur 21.6%, en soms deur 35.1%. Slegs 2.7% van ondernemings volg nooit kliënttevredenheid op nie (grafiek 9.45, p. 233). In grafiek 9.46 (p. 234) word die mate waarin kliënte-tevredenheid opgevolg word, uitgebeeld. (Hoofstuk 3, p. 42-43 en hoofstuk 6, p. 124).

Gevolgtrekking. Die voortbestaan van 'n onderneming hang grootliks af van die kliënte. 'n Onderneming sonder kliënte kan nie sake doen nie. Die tevredenheid van kliënte word by byna al die deelnemende ondernemings ondersoek.

Aanbeveling. Ondernemings behoort altyd op te volg of kliënte tevrede is met produkte en/of dienste gelewer. Tevrede kliënte verseker 'n standhoudende vraag na die produk/diens wat gelewer word. Opvolg van kliënttevredenheid is krities vir die voortbestaan van die onderneming. Waardevolle inligting vir toekomstige beplanning en besluitneming kan daarmee ingewin word.

8.4. Debiteure (doelwit 1.15.)

Samevatting van bevindings. 'n Totaal van 8.1% van respondente doen slegs op 'n kontantbasis besigheid, terwyl 32.4% van respondente versuim het om inligting ten opsigte van uitstaande debiteure beskikbaar te stel en geen rede daarvoor verskaf het nie, en 29.7% aangetoon het dat die inligting nie beskikbaar is nie. Slegs 29.7% van respondente het hierdie inligting verskaf (grafiek 9.47, p. 235). Die totale gemiddelde uitstaande debiteure het afgeneem vanaf 23.44% in 2004 (1.24% + 0.97% + 8.33% + 12.9%) tot 19.06% in 2005 en 15.71% in 2006 (grafiek 9.48, p. 236). Sewe ondernemings toon slegte skulde van 10% en meer van omset. Uit die 92% van respondente wat wel kredietverkope het (100% - 8%), is daar 38% wat nooit die kredietwaardigheid van kliënte ondersoek nie en 14% wat dit slegs soms ondersoek. Slegs 40% van respondente (32% + 8%) doen altyd of dikwels kredietwaardigheidsontledings (grafiek 9.49, p. 236). 'n Duidelike beeld van hoe debiteure hulle skuld vereffen, is ook nodig vir die voorbereiding van kontantbegrotings (hoofstuk 6, p. 146). In grafiek 9.50 (p. 237) kan gesien word dat uit die agt ondernemings wat slegte skulde afgeskryf van 5% en meer van omset toon, vyf ondernemings nie die inligting kon of wou verskaf nie.

Gevolgtrekking. Die invordering van debiteure is 'n belangrike funksie in enige onderneming. Die feit dat 32.4% van respondente die vraag nie beantwoord het nie, skep die vermoede dat hierdie inligting nie beskikbaar is nie. 'n Verdere 29.7% het aangedui dat die inligting nie beskikbaar is nie. Die gevolgtrekking word gemaak, dat ondernemings nie akkuraat rekord hou van uitstaande debiteure en die ouderdomsontleding van uitstaande debiteure nie, en dus nie 'n aggressiewe invorderingsbeleid het nie. Dit sal daartoe lei dat slegte skulde sal toeneem, die likiditeit (hoofstuk 7, p. 157) van die onderneming nadelig beïnvloed word en dat die onderneming kontantvloeiprobleme (hoofstuk 7, p. 154) ervaar. Die feit dat die gemiddelde uitstaande debiteure afgeneem het, kan moontlik 'n aanduiding wees van beter beheer oor uitstaande debiteure, maar dit kan geensins veralgemeen word nie, aangesien te min

respondente hierdie inligting beskikbaar gestel het. Deur die kredietwaardigheid van kliënte te ondersoek voordat krediet toegestaan word, kan probleme met debiteure invorderings grootliks uitgeskakel word.

Aanbeveling. Ondernemings wat krediet aan hulle kliënte toestaan, moet 'n kredietbeleid formuleer wat streng nagevolg word. Die kredietbeleid moet omstandighede waaronder krediet toegestaan word en kredietterme duidelik omskryf, sowel as die wyse waarop skuldinvorderings gedoen word en maandelike kortings wat toegestaan kan word wanneer rekeninge vereffen word. Daar moet noukeurig rekord gehou word van debiteure in 'n debiteure grootboek (wat elektronies kan wees) en daar moet maandeliks met die debiteurekontrolerekening gerekonsilieer word. Debiteure wat krediet terme oorskry, moet gekontak word om vas te stel of daar enige probleme ondervind word en daar moet gepoog word om die uitstaande skuld in te vorder. Rente moet op agterstallige rekeninge gehef word. Geen verdere krediet moet aan debiteure met agterstallige skuld toegestaan word nie. Skulde wat nie ingevorder kan word nie, moet as verliese in die inkomstestaat getoon word en BTW wat oorbetaal is daarop, moet teruggeëis word.

8.5. Advertensiekoste

Samevatting van bevindings. Vraag G7 is by die vraelys ingesluit om vas te stel of KMMOs van advertensies gebruik maak vir bemerkingsdoeleindes. Uit die inligting wat verskaf is, is dit duidelik dat baie min ondernemings van advertensies gebruik maak en die wat wel adverteer, baie min daarop spandeer. Die gemiddelde advertensiekoste van respondente is slegs 1.3%, met slegs vier respondente bokant die gemiddeld (grafiek 9.51, p. 237).

Gevolgtrekking. Die plaas van advertensies vir bemerking van ondernemings en produkte/dienste is nie hoog op die prioriteitslys van respondente nie. Advertensiekoste in koerante en tydskrifte is hoog en die meeste klein ondernemings kan waarskynlik nie gereeld adverteer nie bloot omdat hulle dit nie kan bekostig nie. 'n Ander rede kan wees dat die onderneming reeds baie bekend is in die plaaslike mark en dat dit nie nodig is om te adverteer nie. (Vergelyk hoofstuk 4, p. 65).

Aanbeveling. Dit is soms nodig om addisionele advertensiekoste aan te gaan om te verseker dat die omset en winste van die onderneming verhoog en die marktaandeel vergroot word. Dit is raadsaam om te adverteer wanneer 'n nuwe diens of produk bekendgestel word. Die beste advertensie bly egter die kwaliteit van produkte/ dienste gelewer, aangesien tevrede kliënte met ander potensiële kliënte praat.

8.6. Herinvestering van winste (doelwit 1.14.)

Samevating van bevindings. Die data ontvang ten opsigte van die herinvestering van winste, is baie wydverspreid. Sommige ondernemings investeer tot 100% van winste in die onderneming, en ander herinvesteer niks. Die gemiddelde wins wat herinvesteer word, is 48.6% (grafiek 9.51, p. 237).

Gevolgtrekking. Buiten vyf ondernemings wat geen winste in hulle ondernemings herinvesteer nie, word winste van ondernemings op 'n mindere of meerdere mate herinvesteer. Dit staaf die gevolgtrekking gemaak in afdeling 2.7 (p. 258) dat respondente oor die algemeen positief voel oor die toekoms van hulle ondernemings.

Aanbeveling. Ondernemings wat wil groei en uitbrei, moet winste herbelê in die onderneming. Ondernemings moet soveel as moontlik van hulle winste herbelê sodat die onderneming 'n sterker posisie in die mark kan kry en toekomstige winste groter kan wees. Winste behoort net uitbetaal te word indien dit nie teen 'n hoër koers as die koste van kapitaal herbelê kan word nie.

8.7 Finansiële ontledings (doelwit 1.13.)

8.7.1. Likiditeitsverhoudings

Samevatting van bevindings. Die **bedryfsverhouding** van slegs vier ondernemings is bokant die aanvaarde norm van 2:1 (Weetman, 2006:341), en almal behalwe nege respondente (ingesluit die uitskieter wat nie op die grafiek getoon is nie) is onder die gemiddeld van 1.68:1. Die feit dat daar 14 respondente wat aangetoon het dat hulle van 'n net-betyds stelsel gebruik maak en daar dus geen voorraad by hulle bedryfsbates ingesluit is nie, verhoog die gemiddelde bedryfsverhouding (grafiek 9.53, p. 240) (hoofstuk 7, p. 158).

Die gemiddelde **vuurproefverhouding** is 1.35:1, maar slegs tien ondernemings (uitskieter ingesluit) se vuurproefverhouding is bokant 1:1 (grafiek 9.54, p. 241) (hoofstuk 7, p. 158).

Gevolgtrekking. 'n Onderneming met 'n **bedryfsverhouding** van minder as 2:1 sal waarskynlik kontantvloei-probleme ervaar, tensy hulle die tydsberekening van invloei en uitvloei van kontant noukeurig kan bepaal.

Die **vuurproefverhouding** is 'n noukeuriger maatstaf om die likiditeit van ondernemings te bepaal, aangesien dit voorraad buite rekening laat en net kyk na die aantal keer wat bedryfslaste deur kontant en debiteure gedek word. Hoewel die gemiddelde vuurproefverhouding 1.35:1 is, wat bokant die algemeen aanvaarde norm van 1:1 is, is die vuurproefverhouding van 40.5% van respondente laer as 1:1, en is die waarskynlikheid van kontantvloei-probleme baie groot.

Aanbeveling. Hoewel die voorgestelde bedryfsverhouding van 2:1 en vuurproefverhouding van 1:1 nie absoluut is nie, is dit veilig vir ondernemings om so na as moontlik daaraan te hou, veral waar die invloei en uitvloei van kontant wisselvallig is en nie akkuraat voorspel kan word nie. Ondernemings wat op 'n daaglikse basis kontant genereer, byvoorbeeld handelondernemings, kan 'n laer bedryfsverhouding en selfs 'n laer vuurproefverhouding handhaaf, maar vervaardigingsondernemings en ondernemings wat meer voorraad hou, moet 'n hoër bedryfsverhouding handhaaf. Waar onsekerheid bestaan ten opsigte van die invloei en uitvloei van kontant, behoort ondernemings 'n vuurproefverhouding van 1:1 te handhaaf.

8.7.2. Batebestuurverhoudings

8.7.2.1. Vaste-bate-omsetverhouding

Samevatting van bevindings. Die vaste-bate-omsetverhouding van die ondernemings wat die inligting verskaf het, wissel tussen 'n minimum van 0.34 keer en 'n maksimum van 82.9 keer. Die gemiddeld is 14.7 keer (grafiek 9.55, p. 242). Die vaste-bate-omsetverhouding meet hoe effektief die bates van die onderneming benut word en hoeveel rand omset gegenereer word deur elke rand belê in vaste bates. Slegs agt van die ondernemings wat die inligting beskikbaar gestel het, genereer 25 sent of meer vir elke rand in vaste bates belê. Die res genereer almal 10% (10 sent) of minder per rand in vaste bates belê. Die vaste-bate-omsetverhouding word in hoofstuk 7, p. 159 bespreek.

Gevolgtrekking. Die vaste bates van respondente word oor die algemeen onderbenut. Ondernemings het of te veel kapitaal in bates belê, of laasgenoemde word nie doeltreffend benut nie.

Aanbeveling. Hoewel daar geen norm bestaan vir die vaste-bate-omsetverhouding nie, moet entrepreneurs daarna strew om die hoogste moontlike omsetverhouding te bereik. Die tendens moet dopgehou word en moontlik kan die onderneming se verhouding met die van die

industrie vergelyk word. 'n Lae vaste-bate-omsetverhouding kan moontlik daarop dui dat die onderneming te veel kapitaal in vaste bates belê het en dat hulle moontlik van hulle vaste bates sal moet verkoop indien die vraag na hulle produk of diens nie verhoogde produksie regverdig nie.

8.7.2.2. Voorraadomsetverhouding

Samevatting van bevindings. Die voorraadomsetverhouding soos bereken met die syfers verskaf in vraag G9 word in grafiek 9.54 (p. 241) weergegee. Die voorraadomsetsnelheid is met behulp van 'n Excel formule bereken. Die laagste omsetverhouding is 2 keer, en die hoogste, 52 keer. Die gemiddelde voorraadomsetsnelheid is bereken as 9.05 keer. Die voorraadomsetverhouding bepaal hoeveel keer 'n onderneming se voorraad verkoop en gedurende die jaar aangevul is. Daar bestaan 'n goeie korrelasie tussen die berekende syfers en die omsetsnelheid deur respondente verskaf, soos op vraag F4 (bespreek in hoofstuk 10, p. 272) gereageer. Die voorraad omsetverhouding word in hoofstuk 7, p. 159 bespreek.

Gevolgtrekking. Die voorraadomsetsnelheid van respondente blyk te laag te wees. Ondernemings wat van 'n net-betyds stelsel gebruik maak en aantoon dat hulle daaglik of weeklik voorraad bestel, behoort 'n baie hoër voorraadomsetsnelheid te hê.

Aanbeveling. Die omsetsnelheid word bepaal deur die tipe onderneming en die tipe produk wat vervaardig en verkoop word. Ondernemings wat handel in bederfbare goedere, se voorraadomsetsnelheid sal baie hoër wees as ondernemings wat byvoorbeeld handel in voertuie, meubels, of metaalprodukte. Ondernemings moet hulle voorraadomsetsnelheid vergelyk met die gemiddeld vir die industrie. 'n Voorraadomsetsnelheid baie laer as die industriegemiddeld mag dui op onnodige hoë voorraadvlakke of verouderde voorraad voorhande. Stappe moet geneem word om dit reg te stel.

8.7.2.3. Debiteure invorderingsperiode

Samevatting van bevindings. Die gemiddelde invorderingsperiode is 38 dae, met 5 ondernemings bokant die gemiddeld tussen 50 en 100 dae. Die ander ondernemings is almal rondom die gemiddeld of onder die gemiddeld (grafiek 9.55, p. 242). Slegs vier van die ondernemings wat by vraag G4 die debiteureinvorderingsperiode soos deur hulle self bereken, verskaf het, kom goed ooreen met die debiteureinvorderingsperiode soos deur die navorser

bereken met die inligting verskaf in vraag G9. Die debiteure-invorderingsperiode word in hoofstuk 7, p. 160 bespreek.

Gevolgtrekking. Aangesien daar so min van die respondente die inligting ten opsigte van debiteure en ander finansiële data verskaf het, is dit moeilik om tot 'n sinvolle gevolgtrekking te kom ten opsigte van die debiteure-invordering van respondente. Dit blyk dat die meeste 'n redelike invorderingsbeleid handhaaf, met enkele ondernemings wat die invordering van hulle uitstaande skulde verwaarloos.

Aanbeveling. Daar behoort 'n 100% korrelasie te bestaan tussen die debiteure invorderingsperiode en die toegelate kredietperiode volgens die onderneming se kredietbeleid. Indien dit nie die geval is nie, behoort die onderneming stappe te neem om die invorderingsbeleid te verskerp (sien ook hoofstuk 10, p. 277).

8.7.3. Solvabiliteitsverhoudings

Samevatting van bevindings. Van die 31 ondernemings wat die inligting vir die berekening van die skuldverhouding beskikbaar gestel het, is die skuldverhouding van 15 bokant die gemiddeld van 62.2%. Nege ondernemings se skuldverhouding is meer as 100%. Vergelyk grafiek 9.58, p. 245. Solvabiliteitsverhoudings word in hoofstuk 7, op p. 160 bespreek.

Gevolgtrekking. Die gemiddelde skuldverhouding van 62.2%, beteken dat 62.2% van gemiddelde totale bates deur skuld gefinansier is en dat hulle risiko hoog is. Indien die onderneming meer verdien met die bates wat met skuld gefinansier is as wat hulle rente moet betaal, is dit aanvaarbaar, maar sorg moet gedra word dat ondernemings nie meer rente moet betaal as wat hulle kan bekostig nie. Vergelyk ook die vaste-bate-omsetverhouding in 8.7.2.1. (p. 280) waar die gevolgtrekking gemaak is, dat respondente òf te veel vaste bates het, òf dit nie doeltreffend benut nie.

Aanbeveling. Hoe hoër die skuldverhouding, hoe hoër die risiko van die onderneming. Die skuldverhouding toon aan watter gedeelte van die onderneming se bates deur skuld gefinansier is. 'n Te hoë skuldverhouding is nie wenslik nie, aangesien dit hoë risiko aandui, maar 'n skuldverhouding wat te laag is, dui aan dat die onderneming nie die voordeel van kostelose finansiering (krediteure) benut nie. Die gemiddelde krediteure-betalingsperiode van 35.5 dae, is 'n aanduiding dat krediteure grootliks op tyd betaal word. Slegs sewe ondernemings se krediteure-betalingsperiode lê tussen 40 en 100 dae. Respondente moet dit oorweeg om langer kredietterme te beding (grafiek 9.57, p. 244).

8.7.4. Winsverhoudings

8.7.4.1. Bruto winsverhouding

Samevatting van bevindings. Buiten drie respondente, is die bruto winsverhouding van alle ondernemings hoër as 10%, met 'n gemiddelde bruto winsverhouding van 30.6% (grafiek 9.60, p. 246). Een onderneming het 'n bruto winsverhouding van -2%. Die maksimum bruto wins is 100%. Die bruto winsverhouding word in hoofstuk 7, p. 162 bespreek.

Gevolgtrekking. Die bruto winsverhouding van die meeste respondente blyk te laag te wees. Slegs nege van die respondente val bokant die gemiddeld van 30.6%. 'n Onderneming wat reeds 'n bruto verlies maak, se kans op oorlewing is baie skraal.

Aanbeveling. 'n Buitensporige hoë bruto winspersentasie is nie nodig nie, maar respondente moet verseker dat die bruto wins voldoende sal wees om bedryfsuitgawes te dek en ook nog 'n netto wins te gee. 'n Bruto wins van minder as 30% kan moontlik te laag wees om bedryfsuitgawes sowel as rente betaalbaar te dek.

8.7.4.2. Bedryfswinsverhouding

Samevatting van bevindings. Die bedryfswinsverhouding van respondente wat die inligting verskaf het, wissel tussen minder as 1% en 20%, met 'n gemiddeld van 9.3% (grafiek 9.61, p. 247). Vergelyk hoofstuk 7, p. 162-163.

Gevolgtrekking. Hoewel te min respondente hierdie inligting verskaf het om 'n sinvolle gevolgtrekking te maak, blyk dit dat die bedryfswinsverhoudings van respondente te laag is, aangesien die skuldverhouding van respondente 62.2% is. Die bedryfswins is beskikbaar om rente en belasting te betaal. Respondente het geen inligting verskaf wat gebruik kon word om die rentedekkingsverhouding te bereken nie. Die gevolgtrekking word gemaak dat respondente se bedryfswins nie genoeg is om rente en belasting te betaal nie.

Aanbeveling. Die bedryfswins van 'n onderneming moet so hoog as moontlik gehou word deur goeie bestuur en beheer oor verkoopprijs, verkoopsvolumes, koste en uitgawes. Dit is slegs moontlik as alle ondernemingsfunksies saamwerk om die beste kwaliteit produkte/dienste teen die regte prys en op die regte tyd beskikbaar te hê.

8.7.4.3. Netto winsverhouding

Samevatting van bevindings. Die netto winsverhouding van respondente is oor die algemeen laer as 20% met slegs vier ondernemings wat 'n netto winsverhouding van meer as 20% toon. Daar is sewe ondernemings wat 'n netto verlies toon, waarvan een so veel as 33% is. Die gemiddelde netto winsverhouding is 8.2% (grafiek 9.61, p. 247) (hoofstuk 7, p. 163).

Gevolgtrekking. Die netto winsverhouding van respondente is oor die algemeen baie laag. Die feit dat die gemiddelde bruto wins reeds slegs 'n gemiddeld van 30.6% getoon het, sowel as die hoë skuldfinansiering waarop rente betaal moet word, dra hiertoe by.

Aanbeveling. Dit is onaanvaarbaar vir enige onderneming om op 'n verlies te werk. Die hoofdoel vir die bedryf van enige onderneming, is om wins te maak. Die netto wins is die vergoeding vir entrepreneurs vir hulle insette in die onderneming in die vorm van kapitaal, kennis en arbeid, sowel as die risiko wat hulle neem. Hoe hoër die netto wins, hoe beter vir die eienaars van die onderneming. 'n Gedeelte van die netto wins behoort teruggehou te word vir verdere uitbreiding en om die onderneming se finansiële posisie te verbeter. Behoorlike beplanning, beheer en bestuur van ondernemings sal verseker dat maksimum wins gegenereer word.

8.7.5. Opbrengsverhoudings

8.7.5.1. Opbrengs op belegging (opbrengs op totale bates)

Samevatting van bevindings. Soos gesien kan word in grafiek 9.62 (p. 248) en grafiek 9.63 (p. 249), het ondernemings wat 'n netto verlies getoon het, 'n negatiewe opbrengs op belegging. Opbrengs op belegging meet hoeveel rand netto wins gegenereer word deur elke rand van totale bates in die onderneming. Die maksimum opbrengs op belegging van respondente is 200% en die minimum -25%, met 'n gemiddeld van 25%. Slegs nege van die 37 ondernemings het bokant die gemiddeld presteer (hoofstuk 7, p. 163).

Gevolgtrekking. Die opbrengs op belegging is oor die algemeen laag. Dit word veroorsaak deur die lae vaste-bate-omsetverhouding, sowel as die hoë skuldverhouding.

Aanbeveling. Ondernemings wat 'n groot deel van hulle bates deur skuld finansier, behoort 'n hoër netto inkomste te verdien, aangesien daar meer bates is wat gebruik kan word om die

omset te verhoog. Waar die vaste-bate-omsetverhouding laag is, dui dit daarop dat hoewel daar genoeg bates beskikbaar is, die bates nie produktief gebruik word om inkomste te genereer nie. Dit beteken dat die skuldgefinansierde bates nie genoeg inkomste genereer om die rente wat op die skuld betaal moet word, te dek nie, wat weer die netto wins van die onderneming sal verminder. 'n Hoë persentasie-opbrengs op totale bates, dui daarop dat die onderneming die bates in die onderneming doeltreffend en effektief gebruik om inkomste te genereer. Ondernemings wat 'n negatiewe opbrengs op belegging getoon het, moet alles moontlik doen om hulle omset (verkope) te verhoog. Die meeste ondernemings spandeer nie veel op advertensies nie. 'n Goedbeplande advertensieveldtog kan 'n baie goeie uitwerking op die verkope van die onderneming uitoefen. Indien dit nie moontlik is om die omset te verhoog nie, kan dit beteken dat daar te veel vaste bates in die onderneming is en moet die onderneming ondersoek instel of sommige van die bates nie dalk eerder verkoop moet word nie.

8.7.5.2. Opbrengs op eienaarsbelang

Samevatting van bevindings. Die opbrengs op eienaarsbelang word saam met die opbrengs op belegging in grafiek 9.63 (p. 249) weergegee. Die goeie gemiddelde opbrengs op eienaarsbelang van 40.4%, word veroorsaak deur die 12 uitskieters wat goeie opbrengste toon, en die feit dat 13 ondernemings nie die inligting verskaf het vir die berekening van hierdie verhouding nie. Sommige ondernemings word 100% deur skuld gefinansier en daar is geen eienaarsbelang nie. Drie ondernemings toon 'n negatiewe opbrengs op eienaarsbelang. Opbrengs op eienaarsbelang word in hoofstuk 7, p. 164 bespreek.

Gevolgtrekking. Die eienaars van 'n onderneming belê hulle kapitaal in die onderneming met die doel om 'n goeie opbrengs op hulle geïnvesteerde kapitaal te verkry. Die opbrengs op eienaarsbelang-verhouding bereken hoe goed die eienaar se kapitaal presteer vanuit 'n rekeningkundige oogpunt. Hierdie verhouding toon aan hoeveel rand/sent netto inkomste gegenereer word deur elke rand wat die eienaar in die onderneming belê het. 'n Negatiewe opbrengs op eienaarsbelang is absoluut onaanvaarbaar. Die eienaar sal meer verdien indien hy sy kapitaal eerder in 'n belegging plaas en rente daarop verdien. Die gemiddelde rentekoers wat verdien kan word met 'n belegging, is dan ook 'n aanduiding vir die eienaar wat die opbrengs op eienaarsbelang ongeveer moet wees. 'n Onderneming wat geen laste het nie, se opbrengs op totale bates en opbrengs op eienaarsbelang, sal gelyk wees (grafiek 9.63, p. 249, ondernemings 1 en 27). Hoe meer kapitaal deur skuld gefinansier word, hoe groter sal die verskil tussen die twee verhoudings wees en die opbrengs op eienaarsbelang sal groter wees as die opbrengs op totale bates. 'n Onderneming wat volledig deur vreemde kapitaal (skuld)

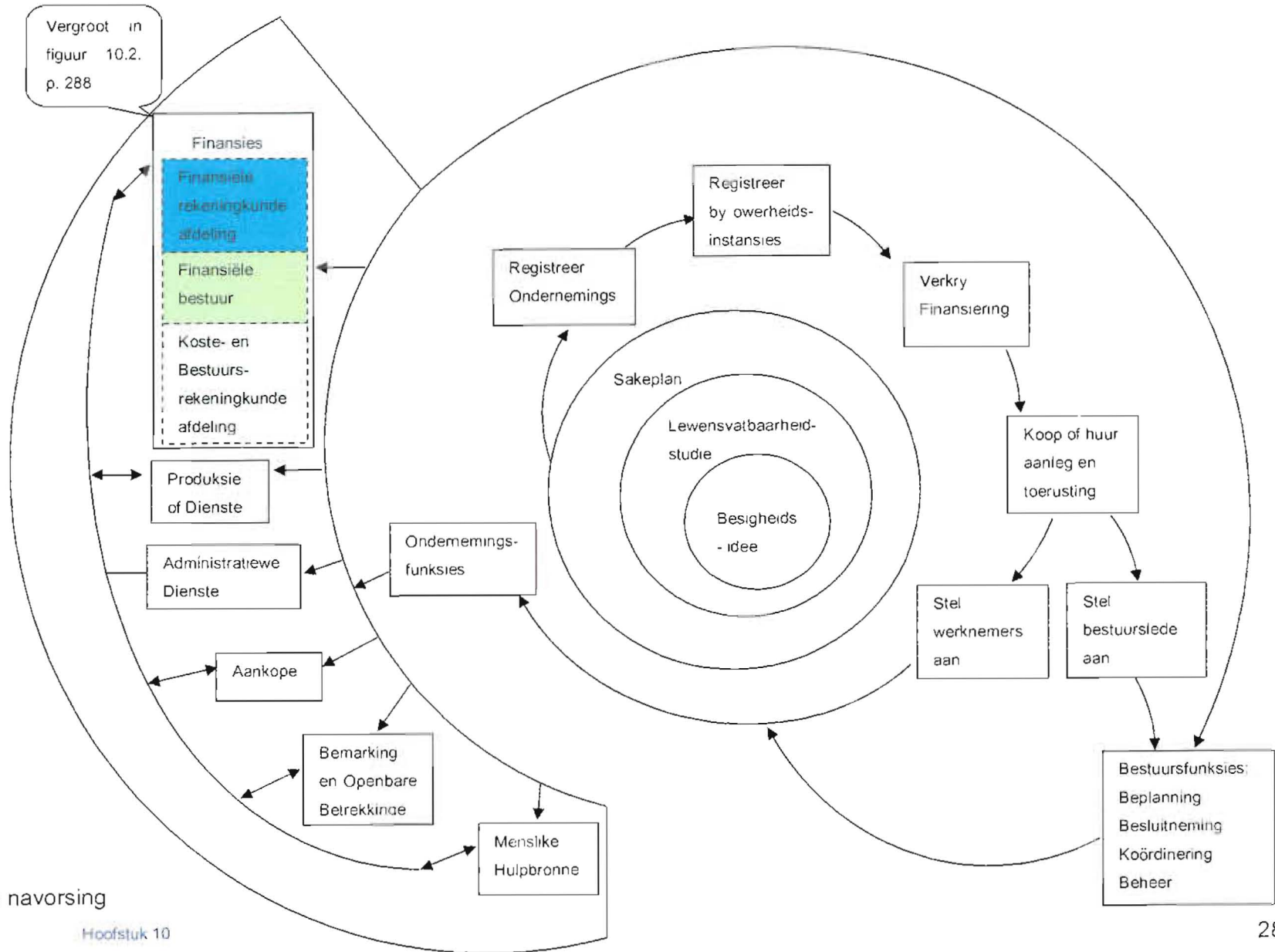
gefinansier is, sal geen opbrengs op eienaarsbelang toon nie, aangesien daar geen eie kapitaal in die onderneming belê is nie (grafiek 9.63, p. 249, ondernemings 6, 8 , 13 en 33). Die gemiddelde opbrengs op eienaarsbelang vir hierdie studie, is 40.4%. Daar is egter net 12 ondernemings wat bokant hierdie gemiddeld lê.

Aanbeveling.

Opbrengs op eienaarsbelang kan verhoog word deur omset te verhoog en sodoende die netto inkomste verdien, te verhoog, of deur meer skuldfinansiering te bekom. Hoewel die eienaars van ondernemings daarna strewende om soveel as moontlik opbrengs op eienaarsbelang te bewerkstellig, moet met groot versigtigheid te werk gegaan word wanneer daar gebruik gemaak word van skuldfinansiering. Hoe meer skuld die onderneming het, hoe groter is sy risiko, en hoewel die opbrengs op eienaarsbelang kan verhoog, kan die risiko wat verhoogde skuld meebring, nie geignoreer word nie. 'n Gesonde balans tussen eie kapitaal en vreemde kapitaal moet gehandhaaf word.

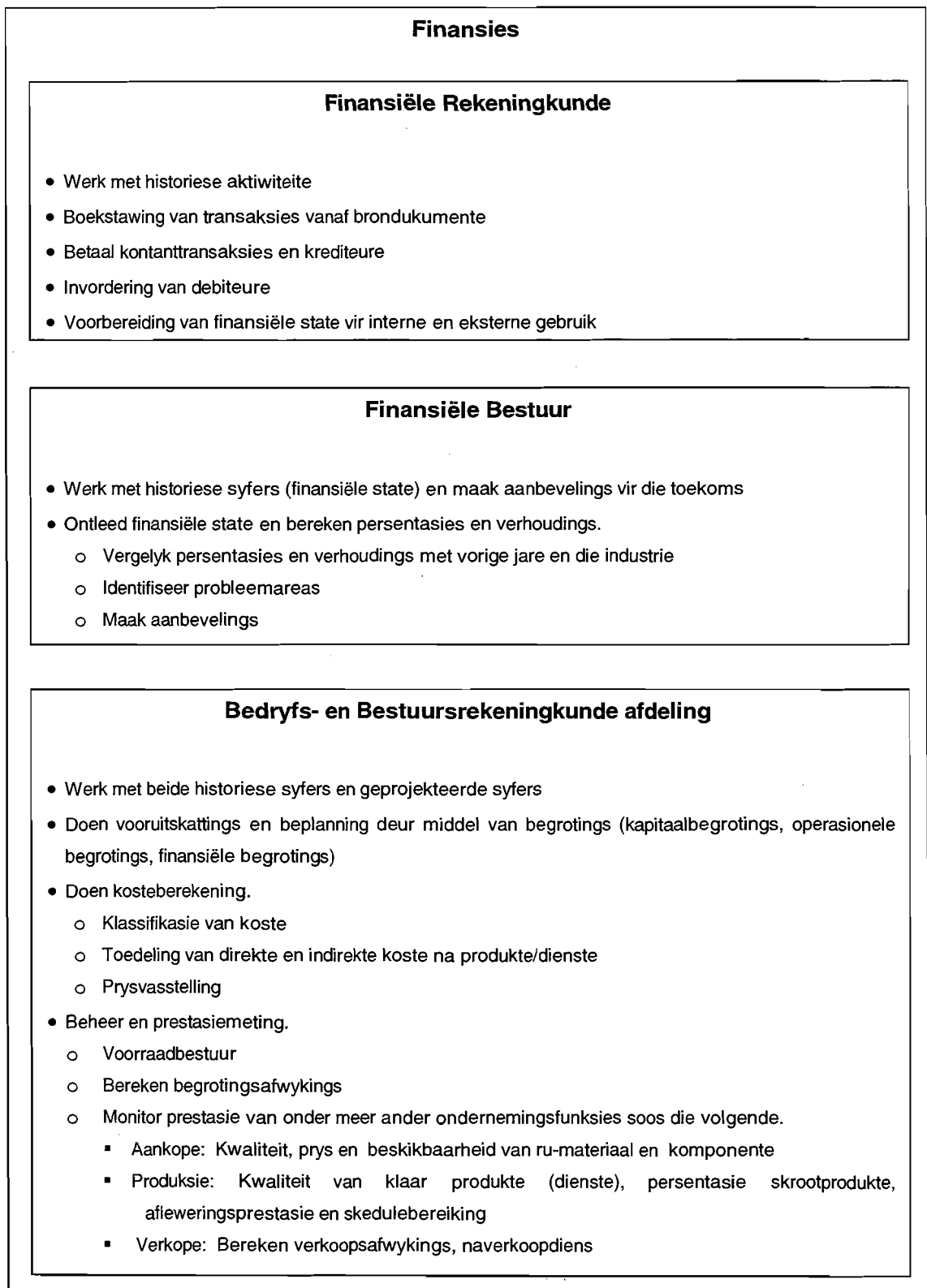
Geen persentasie of verhouding beteken veel wanneer daar in isolasie daarna gekyk word nie. Daar moet na die globale prentjie gekyk word om werklik te verstaan waar die onderneming probleme ervaar sodat die nodige maatstawwe geneem kan word om die situasie te verbeter. Die Du Pont ontleding (hoofstuk 7, p. 165) kan nuttig hiervoor gebruik word. Waar moontlik, moet daar ook na die industriesyfers gekyk word om die onderneming teen die norm vir die industrie te beoordeel.

Figuur 10.1: Model van die Ondernemingskringloop (doelwit 2)



Bron: Eie navorsing

Figuur 10.2: Vergroting van die Finansiële Afdeling en Onderafdelings



Bron: Eie navorsing

9. Handleiding vir die stigting en bedryf van 'n suksesvolle kleinsakeonderneming met spesiale verwysing na die toepassing van Bedryfs- en Bestuursrekeningkunde (doelwit 2)

9.1. Inleiding

Die model van die ondernemingskringloop, figuur 10.1 (p. 287) en 10.2 (p. 288), sowel as die handleiding vir die stigting en bedryf van 'n suksesvolle kleinsakeonderneming, is die resultaat van die navorsing wat vir hierdie studie gedoen is. Die inligting wat gebruik is vir die samestelling van bogenoemde items is verkry uit die literatuurstudie sowel as die resultate van die empiriese studie. Die model van die ondernemingskringloop toon die opeenvolgende aktiwiteite deur die ontwikkeling van die onderneming, vandat 'n besigheidsidee ontstaan het, tot waar die onderneming as 'n lopende saak bedryf word. Dit toon die interaksie tussen die entrepreneur (eienaars/ bestuur van die onderneming), en die verskillende ondernemingsfunksies, wat ook die finansiële afdeling, bestaande uit die finansiële rekeningkunde afdeling, die finansiële bestuur afdeling, en die bedryfs- en bestuursrekeningkunde afdeling, insluit. Hoewel hierdie studie fokus op die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke, kan dit nie in isolasie gesien word nie, en word die verband tussen finansiële rekeningkunde, finansiële bestuur, en bedryfs- en bestuursrekeningkunde beklemtoon, aangesien die boekstaving wat deur die finansiële rekeningkunde afdeling gedoen word, en die finansiële state wat voorberei word, gebruik word deur die finansiële bestuur en die bedryfs- en bestuursrekeningkunde afdelings, en die prestasie van die onderneming deur al die ondernemingsfunksies beïnvloed word.

9.2. Evaluering en beplanningsfase

Hierdie gedeelte val binne die drie sirkels in figuur 10.1 (p. 287).

- Identifiseer 'n geleentheid in die mark en formuleer 'n besigheidsidee.
- Doen 'n lewensvatbaarheidstudie en marknavorsing.
- Berei 'n sakeplan voor.

Finansiële instellings vereis 'n volledige en goed gemotiveerde sakeplan wat die doelstellings en doelwitte en die finansieringsbehoefte van die onderneming duidelik stel wanneer die verskaffing van finansiering oorweeg word. By die opstel van 'n

sakeplan, moet besondere aandag geskenk word aan vier hoofareas: die onderneming self, die bestuur van die onderneming (die betrokke entrepreneurs), die mark waarin die onderneming sake doen, die finansiële bestuur en beplanning wat die risikos en belonings wat met belegging in die onderneming geassosieer word. Die voorbeeld van 'n sakeplan wat hieronder verskyn, is redelik uitgebrei om alle moontlikhede aan te spreek. Elke entrepreneur se sakeplan sal uniek wees. Die sakeplan bestaan uit die volgende afdelings:

- 'n Titelblad.
- 'n Opsomming deur die entrepreneur (bestuur).
Hierdie opsomming is seker die belangrikste deel van die sakeplan. Hierin moet die entrepreneur sy suksesstrategie aan die belegger verkoop. Die opsomming is 'n volledige oorsig van die sakeplan en moet die hoogtepunte van die sakeplan, sowel as 'n opsomming van elke afdeling bevat. Die opsomming is alleenstaande en moet nie verwys na ander afdelings van die dokument nie. Hoewel hierdie deel aan die begin van die sakeplan geplaas word, word dit laaste geskryf om die wese van die sakeplan uit te lig.
- 'n Oorsig van die onderneming wat die volgende insluit:
 - Die besigheidsprofiel, wat die volgende insluit:
 - Inligting oor die agtergrond (en geskiedenis waar van toepassing) van die onderneming.
 - Die ondernemingsvorm.
 - Is dit 'n nuwe onderneming, 'n oorname, uitbreiding of 'n konsessiehouer ("franchise")?
 - Die missie van die onderneming, sowel as lang- en korttermyn doelwitte in terme van groei en ontwikkeling.
 - Die produk of diens.
 - 'n Volledige beskrywing van die produkte/dienste van die onderneming, sowel as besondere eienskappe en die mededingende voordeel wat dit vir die onderneming inhou.
 - Die verwagte produklewenssiklus, waar van toepassing.
 - Beskryf die tegnologie wat gebruik gaan word en huidige en toekomstige navorsing en ontwikkeling.
 - Beskryf die ligging van die perseel waar die onderneming bedryf gaan word.
 - Produksie en tegnologie.
 - Beskryf produksieprosesse en produksiekapasiteit. Identifiseer enige beperkings en probleemareas. Sluit 'n volledige ontleding in van die installasie van enige nuwe tegnologie of produksieprosesse.

- Verskaf inligting ten opsigte van kwaliteitsbeheerstelsels en prosedures en sluit inligting ten opsigte van kwaliteitertifisering in (byvoorbeeld ISO 9000).
- Verskaf besonderhede van verskaffers en sub-kontraakteurs, en enige kontraktuele verpligtinge ten opsigte van die verskaffing van hulpbronne.
- Brei uit oor die sterktes en swakhede van die onderneming, sowel as die kritiese suksesfaktore.
- Bestuur van die onderneming.
 - Die entrepreneurs.
 - Sluit 'n beskrywing in van die vaardighede en ervaring van entrepreneurs in ten opsigte van tegnologie en produkontwikkeling, produksie, verkope, bemarking, finansies en administrasie.
 - Verskaf 'n beskrywing van die posisie, funksie, en besondere verantwoordelikhede van elke entrepreneur en/of bestuurder.
 - Sluit 'n volledige *curriculum vitae* van elke entrepreneur in.
 - Toon die finansiële bydrae van elke entrepreneur aan, sowel as die persentasie van besit van elke entrepreneur.
 - Die bestuurstruktuur van die onderneming.
 - Heg 'n organisasiestruktuurkaart aan wat die funksies en verantwoordelikhede van elke entrepreneur, bestuurder en werknemers in sleutelposisies aandui.
 - Verskaf 'n ontleding van besoldiging van bestuurslede (en direkteure waar van toepassing) aan.
 - Verskaf besonderhede van enige tekortkominge in bestuur en hoe hierdie tekortkominge oorbrug/uitgeskakel gaan word.
 - Verskaf inligting ten opsigte van huidige/toekomstige indiensnemingsvlakke, arbeidsverhoudinge en werknemersunies.
 - Verskaf besonderhede ten opsigte van stelsels wat geïmplementeer gaan word: inligtingtegnologie, rekeningkundige stelsels, administratiewe stelsels, bestuursinligtingstelsels en voorraadbeheerstelsels.
 - Verskaf besonderhede van rekeningkundige beampte, ouditeure, regsverteenwoordigers, bankiers, en professionele adviseurs.
 - Indien die onderneming 'n konsessiehouer is, verskaf inligting ten opsigte van bestuursfunksies wat deur die konsessiegewer beheer gaan word.
- Die Mark.
 - Ontleding van die industrie.
 - Gee 'n opsomming van die industrie waarin die onderneming gaan meeding. Inligting hieromtrent is beskikbaar by die statistiekdiens van die regering en handelsorganisasies. Bespreek ook die volgende:

- Huidige tendense en ontwikkelings in die industrie.
- Sleutelrolspelers in die industrie.
- Segmentering van die industrie.
- Probleme wat die industrie mag ervaar.
- Nasionale of Internasionale gebeure wat die industrie mag beïnvloed.
- Nasionale en Internasionale groeivooruitskattings.
- Wetgewing wat die industrie beïnvloed.
- Ontleding van die markomgewing.
 - Beskryf die mark en sy groeipotensiaal.
 - Sluit 'n gedetailleerde ontleding in van die grootte van die mark, die huidige vlak van versadiging, neigings en seisoensgebondenheid, en die onderneming se huidige of geprojekteerde markaandeel en die tydslyn daarvan, sowel as wat gedoen moet word om hierdie markaandeel te verkry.
 - Verskaf inligting ten opsigte van huidige en potensiële kliënte, gestaaf deur die nodige dokumentasie, waar van toepassing.
 - Sluit 'n gedetailleerde ontleding van van mededingers, die kwaliteit en prys van hulle produkte/dienste, aflewering, en hulle verwagte reaksie op die aktiwiteite van die onderneming in.
 - Beklemtoon en bespreek die onderneming se mededingende voordeel.
- Verkoops- en bemarkingstrategie.
 - Brei uit op huidige en beplande verkoops- en bemarkingstrategieë en promosies (advertensie, uitstallings, promosies, publieke verhoudinge ensovoorts).
 - Bespreek die onderneming se verspreidingsstrategie en -kanale.
 - Verskaf inligting ten opsigte van verkoops personeel, werwing, besoldiging en kommissie.
 - Verskaf geprojekteerde verkoopssyfers (in monetêre en fisiese terme), met 'n volledige motivering en staving van verkoopsvooruitskattings. Sluit in 'n ontleding van hoe lank dit sal neem om die geprojekteerde verkope te bereik. Sluit ook 'n gelykbreekontleding in.
 - Bespreek die vasstelling van verkoopprijs en hoe dit vergelyk met die van mededingers.
 - Indien die onderneming 'n konsessiehouer is, gee besonderhede oor die bemarkingstrategie van die konsessiegewer.
- Finansiële state en vooruitskattings.
 - Sluit slegs 'n opsomming van finansiële state en vooruitskattings in. Heg aanhangsels van volledige state en ontledings aan.

- Sluit bedryfsbegrotings, kontantvloeiprojeksies, inkomstestate en begrote balansstate vir ten minste drie jaar (verkieslik vyf jaar) in. Verskaf maandelikse projeksies vir die eerste twee jaar, kwartaallikse projeksies vir jaar drie en vier, en jaarlikse projeksies daarna.
- Waar van toepassing, word die volgende verskaf.
 - Finansiële state van die laaste drie jaar, met finansiële ontledings.
 - Finansiële state van die huidige jaar tot op datum (inkomstestaat, balansstaat, kontantvloeistaat). Sluit ook die ouderdomsanalise van uitstaande debiteure en krediteure betaalbaar in.
 - Inligting ten opsigte van kosteberekeningsmetodes wat toegepas (gaan) word, met volledige ontledings van die berekening van koste van verkope.
 - Prysbeleid, met 'n volledige uiteensetting van die teoretiese en werklike winsmarge en bruto winspersentasie.
 - Korting en kredietooreenkomste tussen die onderneming en debiteure en krediteure.
 - Gelykbreek- en sensitiwiteitsontleding.
 - Besonderhede van bankoortrekkingsfasiliteite (bank, oortrekkingslimiet, sekuriteit verskaf en rentekoers), sowel as medium en langtermynlenings.
- Verseker dat die finansiële projeksies verskaf ooreenstem met enige ander syfers wat in die sakeplan verskaf is.
- Formuleer en motiveer die onderneming se kapitaalbehoefte.
- Die regsomgewing.
 - Verskaf besonderhede van enige lisensies, kopiereg, handelsmerke en patente geregistreer (of in die proses van registrasie).
 - Verskaf besonderhede van enige wetgewing of regulasies wat die industrie, produkte of produksieprosesse reguleer.
 - Verskaf bewyse van nakoming van belasting en arbeidswetgewing (BTW, LBS, WVF, ens.) waar van toepassing.
- 'n Beraming van risiko's en belonings ("SWOT" ontleding).
 - Bespreek die onderneming se sterk punte, swakhede, geleenthede en bedreigings.
 - Verskaf 'n eerlike ontleding van die risiko's waaraan die onderneming blootgestel is, entrepreneurs en beleggers in verhouding met groeipotensiaal, winsgewendheid en kapitaalgroei.
 - Bespreek strategieë wat geïmplementeer kan word om die risikofaktore wat geïdentifiseer is, te beheer.
- Aanhangsels en stawende dokumente.
 - Die volgende stawende dokumentasie (waar van toepassing) moet aangeheg word.

- Enige dokumentasie ten opsigte van marknavorsing wat uitgevoer is (nuusberigte, brosjures, publikasies, ens.).
- Vennootskapsooreenkomste, afskrifte van registrasiedokumente, sertifikate van beslote korporasie of maatskappy, ledebelang, aandeelhouing.
- Koop- of verkoopkontrakte en/of ander relevante dokumente.
- Bestellings, kontrakte, voorlopige bestelbriewe.
- Huurkontrakte, konsessiekontrakte, agentskap of verspreidingsooreenkomste.
- Dokumentasie ten opsigte van lisensies, kopiereg, handelsmerke en patente.
- Kwotasies vir kapitaalitems wat aangekoop moet word.
- Gedetailleerde balansstate van entrepreneurs.
- Afskrifte van identiteitsdokument en huweliksertifikate van entrepreneurs.
- Skedules van lewensversekering en aftreepolisse van entrepreneurs.
- Sketse, planne, werkvloeikaarte, fabrieksuitleg, kaarte, ensovoorts.
- 'n Lys van persone waar navraag gedoen kan word ten opsigte van die entrepreneurs se kredietwaardigheid, kwaliteit van produkte en dienste, vaardigheid, vermoë en integriteit van entrepreneurs.

(<http://southafrica.smetoolkit.org/sa/en>; Harper, 2006:203-239; Tiffany en Peterson, 2004:9-18).

9.3. Stig die onderneming

Hierdie gedeelte vind plaas waar die pyltjies aan die bokant van die drie sirkels uit beweeg in Figuur 10.1 (p. 287). Die inligting vir hierdie gedeelte kom uit die literatuurstudie (hoofstuk 3) sowel as die elektroniese bronne soos aangetoon.

- Kies 'n geskikte naam vir die onderneming.
- Doen die nodige registrasie van die ondernemingsvorm indien van toepassing. Inligting en vorms kan vanaf die webblad afgelaai word (www.cipro.co.za).
 - Beslote korporasie: Voltooi die nodige dokumentasie soos bepaal deur die wet op beslote korporasies, Wet nommer 69 van 1984 (soos aangepas), en dien dit in by die Registrateur van Beslote Korporasies.
 - Private maatskappy: Voltooi die nodige dokumentasie soos bepaal deur die Wet op Maatskappye, Wet nommer 64 van 1973 (soos gewysig), en dien dit in by die Registrateur van Maatskappye.
- Lê die sakeplan voor aan die instansie waar aansoek gedoen word vir finansiering.
- Kry 'n geskikte perseel vir die onderneming.

- Bestel meubels en toerusting volgens die beplanning in die sakeplan. Toerusting kan aangekoop of gehuur word.
- Registreer die onderneming by die plaaslike owerheid en neem 'n lisensie uit, indien van toepassing.
- Registreer die onderneming by die Suid-Afrikaanse Inkomstediens (SAID) soos nodig (www.sars.gov.za).
 - As belastingpligtige
 - Vir SIBW en LBS, indien daar werknemers aangestel gaan word.
 - Vir BTW, indien van toepassing. Ondernemings met 'n omset van meer as R300 000 is verplig om te registreer vir BTW.
 - Vir die werkloosheidsversekeringsfonds (WVF) volgens Wet 63 van 2001. Ondernemings kan by SAID of by die WVF vir werkloosheidsversekering registreer (www.labour.gov.za).
- Vervaardigingsondernemings moet by die departement van handel en nywerheid registreer.
- Registreer by die ongevallekommissaris (COIDA) volgens die Wet op Vergoeding vir Beroepsbeserings en -Siektes, Wet 130 van 1993 (moet gedoen word binne 14 dae na die aanvang van besigheid) (www.labour.gov.za).
- Open 'n bankrekening en deponeer eie kapitaal daarin.
- Stel werknemers aan volgens die behoefte van die onderneming. Entrepreneurs moet verseker dat hulle die nodige kennis ten opsigte van arbeidswetgewing verkry. Die arbeidswet, Wet 66 van 1995 (soos gewysig), kan aangevra word by die staatsdrukkers in Pretoria (Privaatsak X85, Pretoria, 0001; Tel. 012 334 4500) of afgelaai word vanaf die webblad (<http://info.gov.za/gazette/acts/1995/a66-95.pdf>). Entrepreneurs moet ook voldoen aan die vereistes van die volgende wette, soos van toepassing.
 - Die Wet op Basiese Werksomstandighede, wet 75 van 1997 (verkrygbaar vanaf die staatsdrukker of die webblad <http://info.gov.za/gazette/acts/1997/a75-97.pdf>).
 - Die Ekwiteitswet, wet 60 van 1998.
 - Die Vaardigheidsontwikkelingswet ("Skills Development Act"), wet 97 van 1998.
- Skaf die inligtingstelsel aan waarop besluit is en kry die nodige opleiding vir die gebruik van 'n gekoopte inligtingstelsel. Indien die dienste van 'n boekhouer gebruik gaan word, kontak die gekose boekhouer en kom ooreen oor die dienste wat gelewer moet word en die koste daaraan verbonde.
- Laat druk die nodige brondokumente indien daar nie van 'n stelsel gebruik gemaak gaan word om brondokumente te genereer nie. Koop die nodige skryfbehoeftes en boeke wat benodig gaan word vir rekordhouding.

- Doen bemerking volgens die bemerkingsplan in die sakeplan. Ontwerp 'n embleem vir die onderneming wat so beskrywend as moontlik is sonder om lomp te wees. Daar is baie bemerkingswaarde in die regte naam en embleem. Ontwerp besigheidskaartjies met soveel as moontlik inligting van die onderneming en produkte/dienste daarop sonder om dit verwarrend te maak. Laat druk (of doen dit self) eers 'n klein hoeveelheid, ingeval dit later aangepas (verbeter) moet word. Besigheidskaartjies is 'n uitstekende bemerkingsmetode. Versoek familie, vriende en kennisse om mense van die onderneming te vertel. Nooi die plaaslike pers na die opening van die onderneming.

9.4. Bedryf die onderneming

Hierdie gedeelte begin waar aangedui word in figuur 10.1 (p. 287), dat aanleg en toerusting aangekoop of gehuur moet word, en vorm 'n kringloop wat sal voortduur, solank die onderneming as 'n lopende saak bedryf word. Die inligting vir hierdie gedeelte kom uit die hoofstukke 4-9.

- Doen die nodige strategiese en taktiese beplanning vir die aktiwiteite van die onderneming. Doen vooruitskattings en stel die nodige begrotings op, sodat riglyne beskikbaar is vir die bedrywigheide van die onderneming. Deurlopende begrotings maak dit moontlik om aanpassings te maak by veranderende omstandighede. Oefen streng beheer uit oor alle aktiwiteite van die onderneming.
- Aankope. Maak kontak met verskaffers van ru-materiaal, komponente en/of produkte wat aangekoop moet word. Onderhandel ten opsigte van kontantkortings en/of kredietterme, sowel as kwaliteit en aflewering. Onderhandel met meer as een verskaffer sodat die onderneming nie van 'n enkele verskaffer afhanklik sal wees nie. Bou 'n goeie verhouding op met verskaffers. Doen die nodige aankope, sodat daar begin kan word met produksie/handel. Wees versigtig om nie te veel voorraad aan te koop nie. Die koste van voorraadhouding is hoog. Streng beheer moet op voorraad uitgeoefen word om diefstal, beskadiging en veroudering te vermy. 'n Net-betyds voorraadstelsel is geskik vir kleiner ondernemings wat goeie voorraadbestuur wil toepas en nie te veel kontant in voorraad opgesluit wil hou nie.
- Produksie en diensverskaffing. Beplan en ontwerp die produksieaanleg so dat aktiwiteite wat nie waarde toevoeg nie (bv. verskuiwing van werk in proses), tot die minimum beperk word. Sorgvuldige beplanning vir produksieskedulering moet gedoen word. Die nodige opleiding vir die korrekte gebruik van toerusting moet gedoen word (indien nodig). Produksiemetodes en tegnieke wat produkte van hoogstaande gehalte

verseker, moet toegepas en gehandhaaf word bv. totale kwaliteitsbestuur (TQM), normtoetsing, ensomeer. 'n Net-betyds produksiestelsel is 'n goeie keuse vir 'n kleiner onderneming om te verhoed dat te veel kapitaal in voorraad opgesluit lê. Dit verminder ook die voorkoms van opeenhoping (bottelnekke) in die produksieproses. Streng beheer en monitering van produksieprosesse moet uitgevoer word om produksiekoste so laag as moontlik te hou sonder om kwaliteit in te boet. Prestasie-meting moet gedoen word om te verseker dat produksie/dienste voldoen aan die gestelde standarde. Begrotingsafwykings moet bereken en ondersoek word sodat probleme geïdentifiseer en uitgeskakel kan word. Waar komponente/dienste goedkoper van buite af verkry kan word, moet daarvan gebruik gemaak word ("outsourcing").

- Noukeurige kosteberekening van produkte/dienste is krities vir die winsgewendheid en voorbestaan van die onderneming. Koste wat te hoog is, sal verkoopprijs wat te hoog is, veroorsaak en kan tot gevolg hê dat die onderneming marktaandeel verloor omdat verbruikers eerder by mededingers sal koop. Koste wat te laag is, sal weer verkoopprijs wat te laag is, tot gevolg hê en kan veroorsaak dat die onderneming nie in staat is om alle insetkoste te verhaal nie, wat weer sal lei tot verliese vir die onderneming. Kostebestuur en beheer moet te alle tye in alle afdelings en prosesse van die onderneming toegepas word. Hoe laer die koste gehou kan word, hoe meer winsgewend sal die onderneming wees. Kostebesparing moet egter nooit die kwaliteit van produkte nadelig beïnvloed nie. Die nodige maatreëls moet geneem word om te verseker dat produkte/dienste van hoogstaande gehalte aan die verbruiker gebied word.
- Prysvasstelling. Verseker dat verkoopprijs volgens 'n geskikte metode vir die onderneming bereken word. Waar die koste van produkte as basis vir prysvasstelling gebruik word, moet verseker word dat die koste van produkte korrek bereken is volgens 'n kostestelsel wat geskik is vir die onderneming. Neem prijs van mededingers in ag.
- Bemaking en verkope. Bemaking moet deurlopend gedoen word om die vraag na die onderneming se produkte/dienste te verhoog. Ondernemings kan gebruik maak van klein advertensies in plaaslike koerante en kan ook pamflette laat druk wat aan die publiek uitgegee kan word. Die beste bemaking bly egter die verskaffing van hoë-kwaliteit produkte en dienste en goeie naverkoopdiens aan kliënte. Indien kredietverkope gedoen word, moet die kredietwaardigheid van kliënte ondersoek word, veral waar groter bedrae betrokke is. Die ouderdomsanalise van uitstaande debiteure moet minstens maandeliks gedoen word en die nodige stappe moet geneem word om skulde in te vorder. Geen verdere krediet moet aan debiteure met agterstallige rekeninge toegestaan word nie.

- Finansies. Die finansiële afdeling van die onderneming verrig 'n baie belangrike funksie. In hierdie afdeling word die finansiële rekeningkunde, bestuursrekeningkunde en finansiële bestuursfunksies van die onderneming uitgevoer. (Vergelyk figuur 10.2, p. 288).
 - Bedryfs- en bestuursrekeningkunde. Die bedryfs- en bestuursrekeningkunde funksie is gemoeid met die volgende.
 - Vooruitskatting deur middel van historiese syfers en statistiese en ander tegnieke.
 - Beplanning van ondernemingsdoelwitte en aktiwiteite in die vorm van langtermyn en taktiese begrotings soos operasionele begrotings en kapitaalbegrotings, koste-volume-wins-ontleding om vas te stel wat die gelykbreekpunt is en watter volume nodig is om die beplande wins te bereik.
 - Beheer van ondernemingsaktiwiteite deur middel van prestasie-meting en begrotingsafwykings. Verskeie metodes en tegnieke vir die verskaffing van hoë-kwaliteit produkte/dienste word toegepas, byvoorbeeld normtoetsing, totale kwaliteitsbestuur en die koste en kwaliteit.
 - Die toepassing van streng voorraadbestuur om te verseker dat die totale voorraadkoste (aankoopkoste + drakoste) so laag as moontlik gehou word.
 - Die implementering van 'n gepaste kostestelsel vir die onderneming.
 - Klassifikasie en toedeling van koste na produkte, kosteberekening, en die bepaling van verkooppriese.
 - Finansiële rekeningkunde. Die finansiële rekeningkunde funksie is gemoeid met die beheer van alle kontant wat ontvang of uitbetaal word, die boekstaving van transaksies, die verwerking van die inligting en die voorbereiding van finansiële state vir interne sowel as eksterne gebruik. Finansiële state word voorberei om verslag te doen oor die prestasie van die onderneming vir interne en eksterne gebruik. Finansiële inligting is nodig vir interne bestuursfunksies soos beplanning, besluitneming, koördinering en beheer, en vir eksterne gebruik deur SAID vir belastingdoeleindes en finansiële instellings wanneer die entrepreneur aansoek doen om finansiering.
 - Finansiële bestuur. Die finansiële bestuursfunksie is gemoeid met die ontleding en interpretering van finansiële en ander inligting om vas te stel of daar enige gevaartekens is wat die voortbestaan en die winsgewendheid van die onderneming bedreig. Dit is raadsaam vir klein ondernemings om op 'n deurlopende basis finansiële state voor te berei en finansiële verhoudings te bereken om moontlike probleme betyds te identifiseer en uit te skakel.

10. Samevatting

Die probleem wat in hierdie studie ondersoek is, is die wyse waarop bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke in KMMOs toegepas word, om hierdie ondernemings te ontwikkel koste te verminder en die ondernemings winsgewend te bedryf, (hoofstuk 1, p. 6). Die hipotese wat geformuleer is stel dit dat deur die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke, ondernemings ontwikkel kan word, koste verminder kan word, winste verhoog kan word, en die ondernemings se voortbestaan verseker kan word, en dat dit 'n groot bydrae sal lewer tot werkskepping, ekonomiese groei, en welvaartskepping vir die bevolking van Suid-Afrika.

Twee hoofdoelwitte is geïdentifiseer: eerstens om vas te stel hoe KMMOs bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke kan gebruik om koste te verminder, en hulle ondernemings meer winsgewend te bedryf. Verskeie sekondêre doelwitte is geformuleer wat verskillende metodes en tegnieke beklemtoon. Die tweede doelwit was om 'n handleiding en model saam te stel wat deur KMMOs gebruik kan word om suksesvolle ondernemings te stig en te bedryf.

Die teikenpopulasie van die studie soos in hoofstuk 2 (p. 13) bespreek, is KMMOs in Suid-Afrika. 'n Literatuurstudie is gedoen in hoofstukke 3 tot 7 waarin daar eerstens gekyk is na die omgewing waarin die onderneming sake doen en wat 'n invloed uitoefen op die prestasie van die onderneming (hoofstuk 3, p. 21), sowel as kostegedrag, kostestrukture en risiko (hoofstuk 4, p. 60), kostestelsels en kostetegnieke (hoofstuk 5, p. 84), kostebestuur, voorraadbestuur en winsbeplanning (hoofstuk 6, p. 120), en finansiële bestuur (hoofstuk 7, p. 150). Met die literatuurstudie het die navorser genoegsame kennis ingewin om te kon voortgaan met die empiriese studie.

Die empiriese studie bestaan uit hoofstuk 8 (p. 166) waarin die metodes van empiriese navorsing bestudeer is, en hoofstuk 9 (p. 182) waarin die data wat met behulp van 'n gestruktureerde vraelys versamel is, verwerk en ontleed is.

In hierdie hoofstuk word daar 'n opsomming gedoen van die bevindings van die empiriese studie, en gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak na aanleiding van die literatuurstudie en die bevindings van die empiriese studie. Figuur 10.1 (p. 287), figuur 10.2 (p. 288), sowel as die voorgaande handleiding (p. 289-298) is die resultaat van die literatuurstudie en die empiriese studie. Dit is duidelik uit die bespreking van die bevindings,

gevolgtrekkings en aanbevelings dat die hoof en sub-doelwitte soos in hoofstuk 1 (p. 6) geformuleer, tot 'n groot mate bereik is. Daar is vasgestel tot watter mate respondente van bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke gebruik maak, leemtes en tekortkominge is geïdentifiseer, en aanbevelings is gemaak vir die toepassing van genoemde metodes en tegnieke om koste te verminder en ondernemings meer winsgewend te bedryf. Daar is ook ondersoek ingestel na die mate waartoe finansiële bestuurstechnieke toegepas word om die prestasie van ondernemings te monitor. 'n Handleiding is saamgestel vir gebruik deur KMMOs en nuwe entrepreneurs wat leiding gee vir die stigting en bedryf van 'n winsgewende onderneming, met spesiale verwysing na die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke, sowel as finansiële bestuurstechnieke. In figuur 10.1 en 10.2 is 'n model van die ondernemingskringloop opgesom.

Die gevolgtrekking wat uit die studie gemaak word, is inderdaad, dat KMMOs deur middel van die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke, hulle ondernemings suksesvol en winsgewend kan bedryf, en dat dit sal lei tot werkskepping, ekonomiese ontwikkeling, en die welvaart van die mense van Suid-Afrika.

BIBLIOGRAFIE

- *ACCESS. 2006 – 2007. The ultimate solution for growing business. www.access-accounts.com [Date of access: 15 April 2008].
- ADER, H.J. & MELLENBERGH, G.J, (eds.). 1999. Research methodology in the social, behavioural & life sciences. London: Sage. 393 p.
- AHMED, A.M. 2002. Virtual integrated performance measurement. *International journal of quality & reliability management*, 19(4):414-441. [MCB-emerald online, Full display: <http://www.emerald-library.com>] [Date of access: 15 Apr. 2008].
- ANDERSON, D.R., SWEENEY, D.J. & WILLIAMS, T.A. 2001. Contemporary business statistics with excel. Cincinnati, Ohio: Thomson Learning. 574 p.
- *ANGLO ZIMELE. 2003 – 2008. Independence through enterprise. www.zimele.co.za [Date of access: 30 April 2008].
- ANON. 2008. Handleiding vir nagraadse studie. Potchefstroom: Noordwes-Universiteit. 45 p.
- ANON. 2007. International financial accounting standards, including international accounting standards and interpretation as at 30 November 2007. Volume 1A. London: IASB. 1 314 p.
- ATRILL, P. & MCLANEY, E. 2007. Management accounting for decision makers. Essex: Pearson. 506 p.
- BALLOU, R.H. 2004. Business Logistics / Supply Chain Management. 5th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson. 789 p.
- *BARFIELD, J.T., RAIBORN, C.A. & KINNEY, M.R. 2003. Cost accounting: traditions and innovations. 5th ed. Mason, Ohio: Thomson South Western. 890 p.
- BARTLETT, G. 2001. The stage of development of management accounting in the Eastern Cape. Potchefstroom: PU vir CHO. (Skripsie – M.Com.). 201 p.

- BARZUN, J. & GRAFF, H.F. 2004. The modern researcher. 6th ed. Belmont, California: Thomson Wadsworth. 322 p.
- BERRY, R. 2005. The research project: how to write it. 5th ed. New York: Routledge. 128 p.
- BLACK, T.R. 1999. Doing quantitative research in the social sciences. London: Sage. 751 p.
- *BLAIKIE, N. 2006. Analysing quantitative data. London: Sage. 352 p.
- *BLOCHER, E.J., CHEN, K.H. & LIN, T.W. 2002. Cost management: a strategic emphasis. 2nd ed. New York: McGraw-Hill. 1010 p.
- BOOTH, R. 1997. Practical cost management: techniques to improve decision making. London: Chartered Institute of Management Accountants. 105 p.
- *BREWER, P.C., GARRISON, R.H. & NOREEN, E.W. 2005. Introduction to managerial accounting. 2nd ed. New York: McGraw-Hill. 640 p.
- *BRIGGS, J., CLAYBORNE, M.C. & COLE, E. 2006. Total optimal performance scores: A practical guide for integrating financial and non-financial measures in performance evaluation. *Management Accounting Quarterly*, 8(1):11-23.
- *BRIGHAM, E.F. & EHRHARDT, M.C. 2002. Financial management. Theory and practice. 10th ed. London: Thomson South Western. 1 051 p.
- *BRIGHAM, E.F. & EHRHARDT, M.C. 2006. Financial management. Mason, Ohio: Thomson South Western. 696 p.
- *BRIGHTMAN, H. J. 1999. Data analysis in plain English, with Microsoft Excel. Pacific Grove, California: Thomson. 594 p.
- *BURGER, T. 2003. South Africa: musing of an ordinary citizen – part III. *Management Today*. Vol. 19 no. 6: 18 – 20. July 2003.

- *BUSINESS PARTNERS. Investing in entrepreneurs. www.businesspartners.co.za [Date of access: 30 April 2008].
- *CAREY, S.S. 2004. A beginner's guide to scientific method. 3rd ed. Belmont, California. Thomson. 143 p.
- *CARTER, S & JONES-EVANS, D. 2000. Enterprises and small business: principles, practice and policy. London: Prentice Hall (Pearson Education). 512 p.
- *CHAUHAN, M. 2007. Cost Management in the Competitive Environment: A Case Study of Air Deccan. *The management accountant*, 42 (9):675-754.
- *CHRISTIANSON, D. 2004a. BEE and SME's: not identical twins. *Enterprise*, Vol. 189: 18 – 21. July 2004.
- CHRISTIANSON, D. 2004b. SA's declining export share: the SME challenge. *Enterprise*. Vol. 191: 20 – 26. Oct. 2004.
- *CHRISTIANSON, D. 2004c. Formalising the informal. *Enterprise*. Vol. 187: 34 – 37. May 2004.
- COGHLAN, D. & BRANNICK, T. 2001. Doing action research in your own organization. London: Sage. 134 p.
- *COMPANIES AND INTELLECTUAL PROPERTY REGISTRATION OFFICE. 2008. Gateway to formal economic participation. www.cipro.co.za [Date of access: 30 April 2008]
- CONRADIE, W. 2003. Entrepreneurial creativity: A critical management skill. *Management Today*. Vol. 19 no. 3: 14 – 18. April 2003.
- COOMBS, H., HOBBS, D. & JENKINS, E. 2005. Management accounting: principles and applications. London: Sage. 347 p.
- *COOPER, D.R. & SCHINDLER, P.S. 2006. Business research methods. 9th ed. New York: Mc Graw Hill. 744 p.

*CORREIA, C., FLYNN, D., ULIANA, E. & WORMALD, M. 2007. Financial management. 6th ed. Cape Town: Juta. 945 p.

CORREIA, C., LANGFIELD-SMITH, K., THORNE, H. & HILTON, R.W. 2008. Management Accounting: Information for managing and creating value. South African edition. Berkshire. McGraw-Hill. 1210 p.

*CRONJE, G.J. DE J., DU TOIT, G.S. & MOTLATLA, M.D.C. reds. 2002. Inleiding tot die bestuurswese. 5de uitgawe. Kaapstad: Oxford University Press. 536 p.

*CRONJE, G.J. DE J., DU TOIT, G.S., MOTLATLA, M.D.C. & MARAIS, A. DE K. (reds.). 2006. Introduction to business management. 6th ed. Cape Town: Oxford University Press. 608 p.

*CRONJE, G.J. DE J., DU TOIT, G.S. & MOTLATLA, M.D.C. (eds). 2007. Introduction to business management. 6th ed. Cape Town: Oxford University Press. 608 p.

*CRYER, P. 2000. The research student's guide to success. 2nd ed. London: Open University Press. 276 p.

*CURRY, A. & KADASAH, N. 2002. Focusing on key elements of TQM: evaluation for sustainability. *The TQM magazine*, 14(4):207-216. [MCB-emerald online, Full display: <http://www.emerald-library.com>] [Date of access: 15 Apr. 2008].

*DALE, B.G. & PLUNKETT, J.J. 1999. Quality costing. 3rd ed. Hampshire: Gower. 284 p.

*DAVIES, J. 2008. The impact of ISO 9000. *Management Today*, Vol. 24(5):34-36.

*DE BUSK, G.K. & CRABTREE, A.D. 2006. Does the balanced scorecard improve performance? *Management accounting quarterly*, 8(1):44-48. Montvale, New Jersey: Institute of management accountants. 54 p.

DE VOS, A.S. ed., STRYDOM, H., FOUCHÉ, C.B. & DELPORT, C.S.L. 2002. Research at grass roots. For the social and human science professions. 2nd ed. Pretoria: Van Schaik. 493 p.

*DEY, E.L. 1997. Working with low survey response rates: The efficiency of weighting

adjustments. *Research in Higher Education*, 38(2): 215-227.

*DOCKEL, M. 2005. SMME's: do they live up to expectation? *Management Today*, 20(10):58 – 61.

DOWDY, S., WEARDEN, S. & CHILKO, D. 2004. *Statistics for research*. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley. 627 p.

DRAMAN, R.H., LOCKAMY, A. & COX, J.F. 2002. Constraint-based accounting and its impact on organizational performance: a simulation of four common business strategies. *Integrated manufacturing systems*, 13(4):190-200. [MCB-emerald online, Full display: <http://www.emerald-library.com>] [Date of access: 15 Apr. 2008].

*DRURY, C. 2004. *Management and cost accounting*. 6th ed. London: Thomson. 1 280 p.

*DRURY, C. 2006. *Cost and management accounting: an introduction*. 6th ed. London: Thomson. 596 p.

*DRURY, C. 2008. *Management and cost accounting*. 7th ed. London: South Western Cengage Learning. 775 p.

EDMONDS, T.P., EDMONDS, C.D. & TSAY, B. 2003. *Fundamental managerial accounting concepts*. 2nd ed. New York: Mc Graw Hill. 641 p.

EMMISON, M. & SMITH, P. 2000. *Researching the visual*. London: Sage. 242 p.

*ENTERPRISE AND INDUSTRY. 2003. SME definition. http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/ [Date of access: 19 June 2007].

*GARBERS, J.G. (Red.) 1996. *Doeltreffende geesteswetenskaplike navorsing*. Pretoria: Van Schaik. 438 p.

*GARBERS, J.G. (Ed.). 1996. *Effective research in the human sciences*. Pretoria: Van Schaik. 438 p.

*GARRISON, R.H., NOREEN, E.W. & BREWER, P.C. 2008. *Managerial accounting*. 12th

ed. New York: Mc Graw Hill. 792 p.

*GARRISON, R.H., NOREEN, E.W. & BREWER, P.C. 2006. *Managerial accounting*. 11th ed. Boston: Mc Graw Hill. 863 p.

GELINAS, U. J. (JR), SUTTON, S. G. & ORAM, A. E. 1999. *Accounting information systems*. 4th ed. Cincinnati, Ohio: Thomson. 850 p.

*GELINAS, U.J., SUTTON, S.G. & HUNTON, J.E. 2005. *Accounting Information systems*, 6th ed. Mason, Ohio: Thomson. 637 p.

*GHOSH, A. 2007. Crime, corruption and socio-economic development. *The Management accountant*, Vol. 42(4):255-334.

GOPAL, K.K. & ASHER, M. 1996. *100 Methods for total quality management*. London: Sage. 237 p.

*GOTZAMANI, K.D. & TSIOTRAS, G.D. 2001. An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. *International journal of operations & production management*, 21(10):1326-1342. [MCB-emerald online, Full display: <http://www.emerald-library.com>] [Date of access: 15 Apr. 2008].

*GOTZAMANI, K.D. & TSIOTRAS, G.D. 2002. The true motives behind ISO 9000 certification. *International journal of quality & reliability management*, 19(2):151-169. [MCB-emerald online, Full display: <http://www.emerald-library.com>] [Date of access: 15 Apr. 2008].

GREENFIELD, T, (ed.). 1996. *Research methods: guidance for post-graduates*. London: Arnold. 306 p.

*GREENFIELD, T. 2002. *Research methods for post-graduates*. 2nd ed. New York: Oxford. 370 p.

GROOVER, M.P. 2001. *Automation, production systems and computer-integrated manufacturing*. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc. 856 p.

*HANSEN, D.R. & MOWEN, M.M. 2000. *Management accounting*. 5th ed. Cincinnati, Ohio: Thomson Learning. 850 p.

- *HANSEN, D.R. & MOWEN, M.M. 2003. Cost management: accounting and control. 4th ed. Mason, Ohio: Thomson South Western. 1 029 p.
- *HANSEN, D.R. & MOWEN, M.M. 2006. Management accounting. The cornerstone of business decisions. Mason, Ohio: Thomson South Western. 716 p.
- *HARPER, S.C. 2005. Extraordinary entrepreneurship: a professional's guide to starting an exceptional enterprise. Hoboken, New Jersey: Wiley. 436 p.
- *HEDELIN, L. & ALLWOOD, C.M. 2002. IT and strategic decision making. *Industrial management & data systems*, 102(3):125-139. [MCB-emerald online, Full display: <http://www.emerald-library.com>] [Date of access: 9 Nov. 2002].
- *HILTON, R.W. 1997. Managerial accounting. 3rd ed. New York: Mc Graw Hill. 1 002 p.
- *HILTON, R.W., MAHER, M.W. & SELTO, F.H. 2008. Cost management: strategies for business decisions. 4th ed. New York: McGraw-Hill. 891 p.
- HIRSCH, M.L. (JR). 2000. Advanced management accounting. 2nd ed. London: Thomson Learning. 712 p.
- HIRSCHEY, M. 2003. Managerial economics. 10th ed. Mason, Ohio: Thomson South Western. 771 p.
- HOQUE, Z. 2003. Strategic management accounting: concepts, processes and issues. 2nd ed. French Forest: Pearson Education Australia. 395 p.
- *HORNGREN, C.T., BHIMANI, A., DATAR, S.M. & FOSTER, G. 2005. Management and cost accounting. 3rd ed. Essex: Pearson. 974 p.
- *HORNGREN, C.T., DATAR, S. & FOSTER, G. 2006. Cost accounting: a managerial emphasis. 12th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice-Hall. 868 p.
- *HORNGREN, C.T., FOSTER, G, DATAR, SRIKANT, M. & ULIANA, E. 1999. Cost accounting in South Africa: a managerial perspective. Cape Town: Prentice-Hall South Africa. 1 055 p.

*HUSSEY, J. & HUSSEY, R. 1997. Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students. New York: Palgrave. 357 p.

*HUSSEY, J. & HUSSEY, R. 1999. Cost & management accounting. 2nd ed. London: MacMillan. 238 p.

*INDUSTRIAL DEVELOPMENT CORPORATION. 2005. Your partner in development finance. www.idc.co.za [Date of access: 30 April 2008].

*INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION. 1996 – 2008. www.ilo.org [Date of access: 19 June 2007].

*JEWELL, B.R. 2000. An integrated approach to business studies. 4th ed. Essex: Longman (Pearson Education). 588 p.

JONES, O., & TILLEY, F. 2003. Competitive advantage in SMEs: Organising for innovation and change. West Sussex: Wiley. 275 p.

KANJI, G. K. & ASHER M. 1996. 100 Methods for total quality management. London: Sage. 237 p.

*KELLER, G. & WARRACK, B. 2000. Statistics for management and economics. 5th ed. Pacific Grove, California: Duxbury Thomson Learning. 901 p.

*KEYSER, T. 1997. Die rol van vooruitskattings in die finansiële bestuur van 'n onderneming. Potchefstroom: P.U. vir C.H.O. (Skripsie – MBA). 55p.

*KHUMALO, R. 2001. Understandable financial management. Claremont: New Africa Books. 140 p.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. 2005. Marketing: an Introduction. International Edition. 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall. 672 p.

*KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. 2006. Principles of marketing. 11th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall. 742 p.

KOTLER, P. & KELLER, K.L. 2006. Marketing management. 12th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall. 774 p.

KRUEGER, R. A. & CASEY M. A. 2000. Focus groups: a practical guide for applied research. 3rd ed. Thousand Oaks, California: Sage. 215 p.

*LANGFIELD-SMITH, K. THORNE, H. & HILTON, R.W. 2006. Management accounting. 4th ed. North Ryde: Mc Graw Hill Irwin. 1 134 p.

*LARI, A. 2002. An integrated information system for quality management. *Business process management journal*, 8(2):169-182. [MCB-emerald online, Full display: <http://www.emerald-library.com>] [Date of access: 15 Apr. 2008].

*LE ROUX, E.E., DE BEER, A.A., FERREIRA, E.J., HÜBNER, C.P., JACOBS, H., KRITZINGER, A.A.C., LABUSCHAGNE, M. STAPELBERG, J.E. & VENTER, C.H. 1999. Business management: a practical and interactive approach. 2nd ed. Johannesburg: Heineman. 409 p.

LOUDERBACK, J.G. & HOLMEN, J.S. 2003. Managerial accounting. 10th ed. Mason, Ohio: Thomson South Western. 718 p.

*LOVEMORE, F.C.H & BRÜMMER, L.M. 2003. The ABC of financial management. An introduction to financial management and analysis. 2nd ed. Pretoria: Van Schaik. 252 p.

*MACLEOD, G & TERBLANCHE, B. 2004. Starting your own business in South Africa. 10th ed. Cape Town: Oxford University Press. 280 p.

MAHER, M. 1997. Cost accounting: creating value for management. 5th ed. Chicago, Ill: Irwin. 834 p.

*MANNING, T. 2008. Grow the economy by promoting capitalism, reducing crime. *Management Today*, Vol. 24(2):34-36.

*MANUEL, T.A. 2005. Budget Speech 2005. www.treasury.gov.za. 23 June 2005.

MATSOHA, R.J. 2001. The impact of the Lesotho government policy on management accounting decisions in the textile industry. Potchefstroom: P.U. vir C.H.O. (Proefskrif – D.

Phil.) 374 p.

*MAYLOR, H. & BLACKMON, K. 2005. Researching business and management. New York: Palgrave Macmillan. 466 p.

*McADAM, R. & BANNISTER, A. 2001. Business performance measurement and change management within a TQM framework. *International journal of operations & production management*, 21(1/2):88-108. [MCB-emerald online, Full display: <http://www.emerald-library.com>] [Date of access: 15 Apr. 2008].

*MEHRA, S. HOFFMAN, J.M. & SIRIAS, D. 2001. TQM as a management strategy for the next millennia. *International journal of operations & production management*, 21(5/6):855-876. [MCB-emerald online, Full display: <http://www.emerald-library.com>] [Date of access: 15 Apr. 2008].

*MERCHANT, K.A. & VAN DER STEDE, W.A. 2007. Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. 2nd ed. Essex: Pearson Education. 850 p.

*MICRO ACE. 2007. Accounting software and point of sale software specialists. www.microace.co.za [Date of access: 15 April 2008].

*MICROSOFT OFFICE ACCOUNTING. 2008. Office accounting 2008. www.msofficeaccounting.com [Date of access: 15 April 2008].

*MNGOMEZULU, T.D. 2000. An investigation of management development in small business in the Vaal Triangle. Vanderbijlpark: Vista University. (Dissertation – M. Com.) 223 p.

*MORSE, W.J., DAVIS, J.R. & HARTGRAVES, A.L. 2000. Management accounting: a strategic approach. 2nd ed. Cincinnati, Ohio: Thomson Learning. 704 p.

*MOTWANI, J. 2001. Critical factors and performance measures of TQM. *The TQM magazine*, 13(4):292-300. [MCB-emerald online, Full display : <http://www.emerald-library.com>] [Date of access: 14 April 2008].

MOUTON, J. 1996. Die aard en struktuur van wetenskapsbeoefening. (In Garbers, J. G.,

red. Doeltreffende geesteswetenskaplike navorsing. p - -). Pretoria: Van Schaik. 436 p.

*MOUTON, J. 2003. How to succeed in your master's and doctoral studies. Van Schaik. Pretoria. 280 p.

*MUKHERJI, A. 2002. The evolution of information systems: their impact on organizations and structures. *Management decision*, 40(5):497-507. [MCB-emerald online, Full display: <http://www.emerald-library.com>] [Date of access: 15 Apr. 2008].

*NTSINGILA, M.L. 2004. An Investigation of residential-based business as an alternative for small- and medium enterprises. Vanderbijlpark: North-west University. (Thesis – PhD). 213 p.

NIEUWENHUIZEN, C., LE ROUX, E.E. & JACOBS, H. 2003. Entrepreneurship and how to establish your own business. 2nd ed. Lansdowne, Cape Town: Juta. 217 p.

NOREEN, E.W., BREWER, P.C. & GARRISON, R.H. 2008. Managerial accounting for managers. New York: Mc Graw Hill Irwin. 646 p.

OBERHOLZER, M. 1995. Bedryfs- en bestuursrekeningkunde as hulpmiddel vir plaaslike owerhede: 'n toekomspektief. Potchefstroom: P.U. vir C.H.O. (Proefskrif – D. Phil.). 479 p.

OBERHOLZER, M. 1998. Kostegedrag in vervaardigingsondernemings: 'n empiriese studie. *Meditari Accountancy research*, 1998(6):265-277. Durban: Butterworths.

*OLSON, K.M. 2007. An investigation of the non-response-measurement error nexus. Michigan: University of Michigan. (Dissertation – PhD). 402 p.

*OMNI ACCOUNTS. 1999 – 2008. Switched on accounting. www.omniaccounts.co.za [Date of access: 15 April 2008].

*OOSTHUIZEN, J.H. 2003. Revolutionising economic growth in South Africa through entrepreneurial leadership. Potchefstroom: PU for CHE. (Mini dissertation – MBA.) 132 p.

*PETTINGER, R. 2004. Contemporary strategic management. New York: Palgrave Mac Millan. 520p.

*PRETORIUS, B. 2004. The business sector: creating a better future for all South Africans. Management Today. Vol. 20 no.2: 14 – 15. March 2004.

PRETORIUS, I.M. 2001. Die Basis van prysvasstelling vir sekere motorvervaardigers van Suid-Afrika. Potchefstroom: PU vir CHO. (Skripsie – M.Com.) 234 p.

*QUICKBOOKS. 2007. Choose Quickbooks for your business software solution. www.quickbooks.co.za [Date of access: 15 April 2008]

RAGIN, C.C. 1987. The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies. Berkeley: University of California Press. 185 p.

RAIBORN, C.A., BARFIELD, J.T. & KINNEY, M.R. 1999. Managerial accounting, 3rd ed. Cincinnati: South Western College Publishing. 779 p.

*RAY, M. (ed). 2004. The SME Agenda: Government picks up steam. Enterprise. Vol. 189: 13 – 16. July 2004.

RAYBURN, L.G. 1996. Cost accounting: using a cost management approach. 6th ed. Chicago: Irwin. 876 p.

*RODGERS, P.L. 2007. A comparison of the impact of two different levels of item response effort upon the return rate of mailed questionnaires. Logan, Utah: Utah State university (Thesis – MSc). 39 p.

*SALKIND, N.J. 2004. Statistics for people who (think they) hate Statistics. 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage. 403 p.

*SEAL, W., GARRISON, R.H. & NOREEN, E.W. 2006. Management accounting. 2nd ed. Berkshire: McGraw-Hill. 971 p.

*SEKARAN, U. 2006. Research methods for business. A skill building approach. 4th ed. Singapore: Wiley. 450 p.

*SIMMONS, R. 2000. Performance measurement systems and control systems for implementing strategy. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. 780 p.

*SIZANANI ADVISORY SERVICES. 2004. We help SMEs. www.sizananiadvisory.org.za [Date of access: 30 April 2008].

*SMALL ENTERPRISE DEVELOPMENT AGENCY. 2007. www.seda.org.za [Date of access: 2 May 2008].

SME TOOLKIT SOUTH AFRICA. 2002 – 2007. <http://southafrica.smetoolkit.org/sa/en> [Date of access: 30 April 2008].

SMITH, M. 2006. Performance measurement and management: a strategic approach to management accounting. London: Sage. 302 p.

SMITH, C. 2008. Young entrepreneurs struggling. <http://www.fin24.com>. [Date of access: 25 May 2008].

*SOFTLINE PASTEL. 2008. Beyond accounting. www.pastel.co.za [Date of access: 15 April 2008].

*SOUTH AFRICA. 1995. Labour relations Act 66 of 1995. Government gazette, 1877: 13 Dec. <http://www.labour.gov.za/> [Date of access: 26 April 2008].

*SOUTH AFRICA. 1995. Labour relations amendment Act 12 of 2002. Government gazette, 23540: 24 June. <http://www.labour.gov.za/> [Date of access: 3 May 2008]

*SOUTH AFRICA. 1997. Basic conditions of employment Act 75 of 1997. Government gazette, 18491: 5 Dec. <http://www.labour.gov.za/> [Date of access: 26 April 2008].

*SOUTH AFRICA. Global entrepreneurship monitor. 2006: executive summary. Cape Town: The Graduate School of Business. 70 p.

*SOUTH AFRICA. Global entrepreneurship monitor. 2003: executive summary. Cape Town: The Graduate School of Business. 66 p.

*SOUTH AFRICA. Global entrepreneurship monitor. 2004: executive summary. Cape Town: The Graduate School of Business. 68 p.

*SOUTH AFRICA INFO. 2008. Gateway to the nation.

<http://southafrica.info/business/trends/newbusiness/> [Date of access: 19 June 2007].

*SOUTH AFRICAN REVENUE SERVICES. www.sars.gov.za [Date of access: 30 April 2008]

SPEEDING, T.A. & CHAN, K.K. 2000. Forecasting demand and inventory management using Bayesian time series. *Integrated manufacturing systems*, Vol. 11(5):331-339. [MCB-emerald online, Full display: <http://www.emerald-library.com> [Date of access: 25 March 2008].

*STATISTICS SOUTH AFRICA. 2005. Stats online: The digital face of Stats SA. www.statssa.gov.za [Date of access: 19 June 2007].

*STOBER, P. 2004. SA's four-letter word: JOBS. Employment isn't what it used to be. *Business Times*: 1. Dec. 12.

STONER, C.R. & HATTWICK, R.E. 2006. *Business: an integrative framework*. 3rd ed. New York: Mc Graw Hill. 548 p.

*STOUT, D.E. & BEDENIS, G.P. 2007. Cost system redesign at a medium sized company: getting the right numbers to drive improvements in business performance. *Management Accounting Quarterly*, Vol. 8(4):9-19.

*TAYLOR, A. & STEENPOORTE, H. 2007. The problem with budgeting and how one municipality addressed it. *Management Accounting Quarterly*, Vol. 8(4):20-36.

*THALE, R. 2004. On the cusp of an SMME upswing. *Enterprise*. Vol. 194:50–52. Dec. 2004.

*THALE, T. 2004b. Where have all the entrepreneurs gone? *Enterprise*. Vol. 191:50–51. Sept. 2004.

TIFFANY, P., PETERSON, S. & BARROW, C. 2004. *Business plans for dummies*. West Sussex: Wiley. 378 p.

- TRAVERS, M. 2006. *Qualitative research through case studies*. London: Sage. 196 p.
- VAN DER WALT, E.J. 2006. *Verwysings*. Potchefstroom: Noordwes-Universiteit. 79 p.
- *VANNIARAJAN, T. & JOSEPH, C.S. 2007. An application of Dupont control chart in analyzing the performance of banks. *The Management Accountant*, Vol. 42(8):593-670.
- VICTOR, J.S. 1996. *Benchmarking: a strategic management instrument*. Johannesburg: P.U. for C.H.E. (Dissertation – M. Com.). 176 p.
- VILJOEN, M.A. 1994. Die toepassing van aktiwiteitsgebaseerde kosteberekening in privaathospitale in Suid-Afrika. Potchefstroom: PU vir CHO. (Verhandeling – M. Com). 153 p.
- *WALSH, A., HUGHES, H. & MADDOX, D.P. 2002. Total quality management continuous improvement: is the philosophy a reality? *Journal of European industrial training*, 26(6):299-307. [MCB-emerald online, Full display: <http://www.emerald-library.com>] [Date of access: 25 March 2008].
- *WARD, M. & PRICE, A. 2006. *Turning vision into value: corporate finance for non-financial executives*. Pretoria: Van Schaik. 190 p.
- *WEETMAN, P. 2006. *Financial and management accounting: an Introduction*. 4th ed. Harlow, Essex: Prentice-Hall. 789 p.
- WELMAN, J.C. & KRUGER, S.J. 1999. *Research methodology for the business and administrative sciences*. Cape Town: Oxford University Press. 312 p.
- *WESSELS, P.L. & VAN ROOYEN, J.D. 1999. *Information systems in a business environment*. Durban: Butterworths. 346 p.
- *WESSELS, P.L., GROBBELAAR, E., MC GEE, A. & PRINSLOO, G.T.M. 2005. *Information systems in the South African business environment*. 3rd ed. Durban: Lexis Nexis Butterworths. 222 p.
- WILCOX, R.R. 2001. *Fundamentals of modern statistical methods*. New York: Springer. 258 p

WILCOX, R.R. 2001. Fundamentals of modern statistical methods: Substantially improving power and accuracy. New York: Springer-Verlag. 258 p.

*WILLIAMS, T.A., SWEENEY, D.J. & ANDERSON, D.R. 2006. Contemporary business statistics with Microsoft Excel. Mason, Ohio: Thomson. 941 p.

YIN, R. K. 1994. Case Study Research: design and methods. 2nd ed. California: Sage. 170 p.

VRAELYS

Tensy anders aangedui, merk asseblief slegs die relevante alternatief ten opsigte van elke vraag.

| | |
|-----------|----------------------------|
| A. | ALGEMENE INLIGTING. |
|-----------|----------------------------|

| | | | | | | | | | | |
|----|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| A1 | Watter tipe onderneming bedryf u? | | | | | | | | | |
| | Eenmansaak | | | | | | | | | |
| | Vennootskap | | | | | | | | | |
| | Beslote korporasie | | | | | | | | | |
| | Privaat maatskappy | | | | | | | | | |
| | Franchise | | | | | | | | | |
| | Professionele dienste | | | | | | | | | |
| | Ander (Spesifiseer asseblief) | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|-----|---------|------------|------------|-----------|----------|----------|----------|--|
| A2 | In watter provinsie is u onderneming geleë? | | | | | | | | | |
| | Gauteng | KZN | Limpopo | Mpumalanga | Noord-Kaap | Noord-Wes | Oos-Kaap | Vrystaat | Wes-Kaap | |
| | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|----|-----------------------------------|--|-------------|--|
| A3 | Die ligging van u onderneming is: | | | |
| | Stedelik | | Plattelands | |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|--|-------------|--|-------------------------------|--|---------------|--|-------|--|
| A4 | In watter bedryf is u? (Merk asseblief alle relevante keuses) | | | | | | | | | |
| | Dienste | | Groothandel | | Kleinhandel | | Vervaardiging | | Staal | |
| | Kleding | | Voedsel | | Ander (spesifiseer asseblief) | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|----|--|--|------------|--|------------|--|-------------|--|-----------|--|
| A5 | Hoe lank bedryf u reeds u onderneming? | | | | | | | | | |
| | 0 – 1 jaar | | 1 – 2 jaar | | 2 – 5 jaar | | 5 – 10 jaar | | > 10 jaar | |

| | | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| A6 | Hoeveel eenaars (Vennote / Lede / Aandeelhouers) is daar in u onderneming? | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| A7 | Is u onderneming 'n medium-, klein-, of mikro-onderneming? | | | | | | | | | |
| | Medium (Tot 200 werknemers) | | | | | | | | | |
| | Klein (Minder as 100 werknemers) | | | | | | | | | |
| | Mikro (1 – 5 werknemers, eenaar ingesluit) | | | | | | | | | |

| | | |
|----|---|--|
| A8 | Wat het u laat besluit om u eie onderneming te begin? | |
| | Oorlewing na u oorbodig verklaar is (retrenchment) | |
| | Aanvul van inkomste na vroeë pensioen | |
| | Geleentheid in die mark ('n Goeie besigheidsidee) | |
| | Ander (Spesifiseer asseblief) | |
| | | |
| | | |

| | | | |
|----|--|----|-----|
| A9 | Het u 'n behoorlike sakeplan opgestel voordat u u onderneming begin het? | Ja | Nee |
|----|--|----|-----|

| | | | |
|-----|---------------------------------------|----|-----|
| A10 | Verwys u gereeld terug na u sakeplan? | Ja | Nee |
|-----|---------------------------------------|----|-----|

| | |
|-----|--|
| A11 | Noem die belangrikste probleme wat u ondervind het tydens die totstandbring van u onderneming. |
| | |
| | |
| | |

| | |
|-----|---|
| A12 | Noem enige hulp / bystand wat u ontvang het tydens die totstandbring van u onderneming. |
| | |
| | |
| | |

| | |
|-----|---|
| A13 | Watter ander hulp / bystand dink u sou nuttig gewees het? |
| | |
| | |
| | |

| | |
|-----|--|
| A14 | Wat beplan u vir u onderneming vir die volgende twee jaar? |
| | |
| | |
| | |

| | |
|-----------|-------------------------|
| B. | KOSTEBEREKENING. |
|-----------|-------------------------|

| | | |
|----|--|--|
| B1 | Watter koste-inligtingstelsel word deur u onderneming gebruik? | |
| | Gekoopte stelsel (bv. Quickbooks, Pastel) | |
| | Inligting deur boekhouer verskaf | |
| | Eie stelsel | |
| | Ander (Spesifiseer asseblief) | |
| | Geen | |

Indien u by vraag B1 aangedui het dat u geen inligtingstelsel gebruik nie, kan u vraag B2 tot B6 oorslaan.

| | | |
|----|---|--|
| B2 | Hoe lank is hierdie stelsel reeds in gebruik? | |
|----|---|--|

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| B3 | Die inligtingstelsel (soos aangedui in B1) voldoen aan die onderneming se behoeftes. (1 = altyd, 2 = dikwels, 3 = soms, 4 = nooit). | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--|---|---|---|---|

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| B4 | Is die koste-inligting verskaf deur die stelsel genoem in B1 vroegtydig beskikbaar om spoedige besluite te verseker? (1 = altyd, 2 = dikwels, 3 = soms, 4 = nooit). | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--|---|---|---|---|

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| B5 | Tot watter mate benodig u soms inligting wat nie deur die kostestelsel soos aangedui in B1 verskaf kan word nie? (1 = altyd, 2 = dikwels, 3 = soms, 4 = nooit). | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--|---|---|---|---|

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| B6 | Dui aan op 'n skaal van 1 – 4 in watter mate die kostestelsel soos aangedui in B1 akkurate en relevante inligting vir besluitneming verskaf ten opsigte van die volgende: (1 = heeltemaal akkuraat, 2 = akkuraat, 3 = onakkuraat, 4 = geen inligting beskikbaar, 5 nvt.) | | | | | |
| | Prysvasstelling / prysbeleid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Kostekontrole | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Evaluering van kliënt-winsgewendheid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Departementele evaluasie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Onderneming evaluasie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Inligting vir sensitiwiteitsanalise | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Winsgewendheid van bepaalde produkte / produkreeks / dienste | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Werklike waarde van onvoltooide werk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| B7 | Indien u onderneming van standaardkoste gebruik maak, dui aan op 'n skaal van 1 – 4 hoe belangrik die gebruik van standaardkoste in u onderneming vir die volgende aspekte is. (1 = Onontbeerlik, 2 = belangrik, 3 = minder belangrik, 4 = onbelangrik). | | | | |
| | Kostebestuur | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Begrotingsbeplanning en beheer | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Pryvasstelling & prysbeleid | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Vorbereiding van finansiële state | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| B8 | Dui aan op 'n skaal van 1 – 4 tot watter mate die volgende tegnieke in u onderneming toegepas word. (1 = Altyd, 2 = dikwels, 3 = soms, 4 = nooit, 5 = ken die tegniek nie). | | | | | |
| | Normtoetsing (Benchmarking) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Aktiwiteitsgebaseerde bestuur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Totale kwaliteitsbestuur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | |
|----------|---------------------|
| C | KOSTEGEDRAG. |
|----------|---------------------|

| | | | | | | | | |
|----|--|--|-----|--|---------|--|------|--|
| C1 | Word koste in u onderneming geklassifiseer tussen vaste en veranderlike koste? | | | | | | | |
| | Ja | | Nee | | Onseker | | NVT. | |

| | | | | | |
|----|--|-----|-------------|--------|-----|
| C2 | Toon aan hoe die gedrag van die volgende koste items in u onderneming geklassifiseer word. | | | | |
| | | Vas | Veranderlik | Gemeng | NVT |
| | Direkte arbeid | | | | |
| | Indirekte arbeid | | | | |
| | Direkte materiaalkoste | | | | |
| | Indirekte materiaalkoste | | | | |
| | Herstel en instandhoudingskoste | | | | |
| | Ondersteuningsdienste | | | | |
| | Onvoltooide werk drakoste | | | | |
| | Materiaal hanteringskoste | | | | |
| | Energie (krag) | | | | |
| | Belasting | | | | |
| | Versekering | | | | |
| | Gebou besetting | | | | |
| | Kwaliteitsbeheer | | | | |
| | Waardevermindering | | | | |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| C3 | Dui die belangrikheid waarom daar onderskeid getref moet word tussen veranderlike koste en vaste koste op elkeen van die volgende aspekte aan. (1 = onontbeerlik, 2 = belangrik, 3 = minder belangrik, 4 = onbelangrik) | | | | |
| | Prysvasstelling | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Koste vermindering | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Winsbeplanning | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Koste-voordeel ontleding | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Koste-volume-wins ontleding | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Begrotings | 1 | 2 | 3 | 4 |

D. BEGROTINGS.

| | | | | | |
|----|--|----|--|-----|--|
| D1 | Word die volgende in u onderneming gedoen? | | | | |
| | Vooruitskattings | Ja | | Nee | |
| | Begrotings | Ja | | Nee | |

| | | | | | |
|----|---|----|--|-----|--|
| D2 | Doen u kapitaalbegrotings wanneer u moet besluit oor die belegging in vaste bates / langtermyn projekte deur middel van enige van die volgende? | | | | |
| | Terugbetalingsperiode | Ja | | Nee | |
| | Netto huidige waarde | Ja | | Nee | |
| | Interne opbrengskoers | Ja | | Nee | |
| | Rekeningkundige opbrengskoers | Ja | | Nee | |

Indien u nee geantwoord het op vraag D1 kan u vraag D3 – D8 uitlaat.

| | | | | | |
|----|---|----|--|-----|--|
| D3 | Maak u gebruik van bedryfsbegrotings (kort termyn)? | Ja | | Nee | |
|----|---|----|--|-----|--|

| | | | | | |
|----|---|--|------------------------------------|--|--|
| D4 | Op watter wyse word bedryfsbegrotings gedoen? | | | | |
| | Periodieke basis (bv jaarliks) | | Deurlopende basis (rolling budget) | | |

| | | | | | |
|----|---|----|--|-----|--|
| D5 | Maak die onderneming van 'n begrotingshandleiding gebruik om te dien as riglyn vir die ontwikkeling van begrotings? | | | | |
| | | Ja | | Nee | |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| D6 | Tot watter mate word daar aanbeveel dat die werknemers ook insette tot die begrotings moet kan lewer? | | | | |
| | (1 = altyd, 2 = dikwels, 3 = soms, 4 = nooit). | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| D7 | Die onderneming se huidige benadering tot die ontwikkeling van begrotings kan omskryf word as 'n: | | | | |
| | Konvensionele benadering | | | | |
| | Aktiwiteitsgebaseer | | | | |
| | Nul –basis begrotingsbenadering | | | | |
| | Prioriteitsgebaseer | | | | |
| | Ander (spesifiseer asseblief) | | | | |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| D8 | Tot watter mate is elke afdeling of departement se begroting die verantwoordelikheid van die betrokke bestuurder (afdelingshoof)? | | | | |
| | (1 = ten volle, 2 = grootliks, 3 = gedeeltelik, 4 = glad nie). | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|----|--|--|-----|--|--|
| D9 | Is daar tans 'n stelsel in werking waartydens die periode se werklike resultate met die onderskeie begrotings vergelyk word? (Prestasiemeting) | | | | |
| | Ja | | Nee | | |

| | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|
| D10 | Indien wel, tot watter mate maak hierdie stelsel dit moontlik om na die oorsake van moontlike afwykings ondersoek in te stel? | | | | |
| | (1 = altyd, 2 = dikwels, 3 = soms, 4 = nooit). | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|-----|---|----|--|-----|--|
| D11 | Word prestasiemeting in u onderneming gedoen? | Ja | | Nee | |
|-----|---|----|--|-----|--|

| | | | | | |
|-----|--|--|-----------|--|------|
| D12 | Indien u op vraag D11 Ja geantwoord het, hoe word prestasiemeting in u onderneming gedoen? | | | | |
| | Deurlopend | | Periodiek | | NVT. |

| | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| D13 | Dui aan watter begrotingsafwykings in u onderneming ondersoek word. | | | | |
| | Alle afwykings word ondersoek | | | | |
| | Afwykings hoër as 'n bepaalde randwaarde word ondersoek | | | | |
| | Afwykings bokant 'n sekere persentasie word ondersoek | | | | |
| | Statistiese tegnieke word gebruik om te bepaal watter afwykings ondersoek moet word | | | | |
| | Eie oordeel word gebruik om te besluit wanneer afwykings ondersoek moet word | | | | |
| | Afwykings word nooit ondersoek nie. | | | | |

| | |
|-----------|--|
| E. | PRODUKSIE. (Slegs vervaardigingsondernemings) |
|-----------|--|

| | |
|----|---|
| E1 | Dui aan op 'n skaal van 1 – 5 tot watter mate die volgende tegnieke in u onderneming toegepas word. (1 = Altyd, 2 = gereeld, 3 = soms, 4 = nooit, 5 = ken die tegniek nie). |
| | Beperkingsteorie (Theory of constraints) 1 2 3 4 5 |
| | Besigheidsproses herontwerp (Business process re-engineering) 1 2 3 4 5 |
| | Totale kwaliteitsbeheer (Total quality management) 1 2 3 4 5 |
| | Net-betyds stelsels (Just-in-time) 1 2 3 4 5 |
| | Internasionale standaarde (ISO 9000) 1 2 3 4 5 |
| | Kaizen kosteberekening 1 2 3 4 5 |

| | |
|----|---|
| E2 | Volgens watter metode word vervaardigingsbokoste na produkte toegedeel? |
| | Direkte arbeidsure |
| | Direkte arbeidskoste |
| | Masjienure |
| | Direkte materiaalkoste |
| | Produksie hoeveelheid |
| | Primêre koste |
| | ABC kostedrywers |
| | Ander (spesifiseer asseblief) _____ |

| | | |
|----|--|---|
| E3 | Dui die % defekte produkte (scrap) in u onderneming aan. | % |
|----|--|---|

| | | |
|----|--|---|
| E4 | Wat is die persentasieverhouding van die direkte arbeidskoste tot die totale omsettingskoste (direkte arbeid en bokoste)? ((Direkte arbeidskoste / Totale omsettingskoste) x 100 | % |
|----|--|---|

| | |
|----|---|
| E5 | Dui aan op 'n skaal van 1 – 4 die belangrikheid van die volgende prestasiemaatstawwe in u onderneming (1 = baie belangrik; 2 = belangrik, 3 = minder belangrik, 4 = onbelangrik). |
| | Produkkwaliteit en defekte 1 2 3 4 |
| | Afleweringprestasie 1 2 3 4 |
| | Arbeidsprestasie 1 2 3 4 |
| | Skedule bereiking 1 2 3 4 |
| | Uitsette per uur 1 2 3 4 |
| | Afwesigheid 1 2 3 4 |
| | Nuwe produk deursettingstyd 1 2 3 4 |
| | Aanlegbenutting 1 2 3 4 |

| | | | | | |
|-----------|---|--|--|--|--|
| F. | VOORRAADBEHEER. (Doen slegs hierdie afdeling indien u voorraad hou). | | | | |
|-----------|---|--|--|--|--|

| | | | | | |
|----|--------------------------------|---------|--------------|-----------|--------------------------|
| F1 | Hoe dikwels bestel u voorraad? | | | | |
| | Daaglik | Weeklik | Twee weeklik | Maandelik | Ander (spesifiseer asb.) |
| | | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|------------------------------|--|-------------------------------|
| F2 | Watter metode gebruik u wanneer u voorraad bestel? | | | | |
| | Net betyds | | Ekonomiese bestelhoeveelheid | | Ander (spesifiseer asseblief) |
| | | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| F3 | Volgens watter metode word voorrade in u onderneming waardeer? | | | | |
| | Eerste in eerste uit (EIEU/ "FIFO") | | | | |
| | Laaste in eerste uit (LIEU/ "LIFO") | | | | |
| | Geweeëde (beswaarde) gemiddeld. | | | | |
| | Standaardkoste | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|-------------|--|
| F4 | Wat is die voorraadomsetsnelheid van u onderneming? | | | | |
| | (Koste van verkope ÷ Gemiddelde voorraad) | | | Keer / jaar | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|---|--|
| F5 | Druk asseblief die gemiddelde jaarlikse voorraadverliese wat u onderneming ly uit as 'n persentasie van u jaarlikse omset. | | | % | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|---|
| F6 | Watter % van u totale uitgawes het betrekking op versekering van voorraad (ongeveer)? | | | | % |
| | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|---|--|---------|--|-------|--|-------|--|
| F7 | Word die kwaliteit van die rumateriaal wat deur die leweransiers gelewer word geïnspekteer? | | | | | | | |
| | Altyd | | Gereeld | | Selde | | Nooit | |
| | | | | | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|-------------|--|------|
| F8 | Hoe sou u die kwaliteit van materiaal wat deur u leweransiers gelewer word, beskou? | | | | |
| | Goed | | Bevredigend | | Swak |
| | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|--|---------------|--|----------------|--|----------------------------------|--|
| F9 | Wat is die gemiddelde tydsverloop vanaf die plaas van die bestelling, tot ontvangs van die bestelling? | | | | | | | |
| | Minder as 4 uur | | Dieselfde dag | | Binne twee dae | | Langer as twee dae (spesifiseer) | |
| | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|-----|---|--|-------------|--|-------------|--|---------|--|
| F10 | Hoe lank word die voltooide produkte in die store geberg alvorens dit versend/verkoop word? | | | | | | | |
| | < 1 dag | | 1 tot 2 dae | | 3 tot 5 dae | | > 5 dae | |
| | | | | | | | | |

| | |
|-----------|----------------|
| G. | RISIKO. |
|-----------|----------------|

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| G1 | Dui op 'n skaal van 1 – 4 aan in watter mate die volgende tegnieke gebruik word vir besluitneming tydens onsekere situasies om risiko te beperk? (1 = altyd, 2 = dikwels, 3 = soms, 4 = nooit) | | | | |
| | Beslissingsbome | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Koste-volume-winsontleding (Gelykbreek ontleding) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Standaardafwyking | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Waarskynlikheidsverspreiding | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Simulasie | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Sensitiwiteitsontleding | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | |
|----|---|--|
| G2 | Watter metode gebruik u om u verkoopprijs te bereken? | |
| | Koste + wins | |
| | Winsmaksimering | |
| | Verlangde opbrengskoersmetode | |
| | Teikenkoste | |
| | Aktiwiteitsgebaseerde koste | |
| | Voorgeskrewe verkoopprijs | |
| | Ander (spesifiseer asseblief) | |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| G3 | Tot watter mate word kliënttevredenheid opgevolg na dienslewering of verkope? | | | | |
| | (1 = altyd, 2 = dikwels, 3 = soms, 4 = nooit). | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | |
|----|---|------|------|------|
| G4 | Verskaf asseblief die volgende inligting so akkuraat as moontlik. (indien beskikbaar) | | | |
| | | 2006 | 2005 | 2004 |
| | Uitstaande debiteure: 30 dae | R | R | R |
| | 60 dae | R | R | R |
| | 90 dae | R | R | R |
| | Langer as 90 dae | R | R | R |
| | Handelskrediteure: 30 dae | R | R | R |
| | 60 dae | R | R | R |
| | 90 dae | R | R | R |
| | Langer as 90 dae | R | R | R |
| | Lenings uitstaande: Korttermyn | R | R | R |
| | Langtermyn | R | R | R |
| | Koste van skuld (Gemiddelde % rente betaal op lenings) | % | % | % |

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| G5 | Tot watter mate doen u 'n kredietwaardigheidsontleding voordat u krediet aan debiteure toestaan? | | | | |
| | (1 = altyd, 2 = dikwels, 3 = soms, 4 = nooit). | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | |
|----|--|---|
| G6 | Watter % van u omset beloop u jaarlikse gemiddelde slegte skuld afgeskryf? | % |
|----|--|---|

| | | | | | |
|----|--|--|-------|--|-------|
| G7 | Wat was u gemiddelde advertensiekoste in : | | | | |
| | 2006: | | 2005: | | 2004: |

| | | |
|----|--|---|
| G8 | Watter % van u netto wins word ongeveer in die onderneming teruggeploeg? | % |
|----|--|---|

| | | | | |
|----|--|------|------|------|
| G9 | Verskaf asseblief die volgende inligting so akkuraat as moontlik sodat die verhoudings en persentasies bereken kan word. | | | |
| | | 2006 | 2005 | 2004 |
| | Omset | R | R | R |
| | Koste van verkope | R | R | R |
| | Netto wins (verlies) (na eie ontrekkings, voor belasting) | R | R | R |
| | Bruto wins (verlies) | R | R | R |
| | Debiteure invorderingsperiode (Kredietverkope / Debiteure eindsaldo) | dae | dae | dae |
| | Krediteure betalingsperiode (Krediet aankope / Krediteure eindsaldo) | dae | dae | dae |
| | Bedryfsinkomste | R | R | R |
| | Totale bates | R | R | R |
| | Totale laste | R | R | R |
| | Bedryfsbates | R | R | R |
| | Eindvoorraad (indien u voorraad hou) | R | R | R |
| | Bedryfslaste | R | R | R |
| | Verlangde opbrengskoers op kapitaal | % | % | % |

Indien u nie u werklike syfers wil beskikbaar stel nie kan u die syfers versoek in vraag G9 vermenigvuldig met 'n faktor van u keuse. Gebruik asseblief vir al die syfers dieselfde faktor.

Ek sal dit baie waardeer indien u die finansiële state van u onderneming vir die laaste 3 jaar aan my beskikbaar wil stel. Indien u verkies kan u die naam en kontakbesonderhede van u onderneming verwyder.

| | |
|--|----------------------------|
| | Opmerkings / Aanbevelings. |
| | |
| | |
| | |

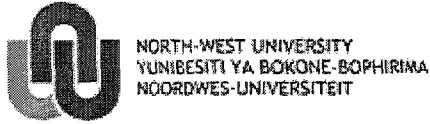
Indien u meer spasie nodig het, heg asseblief 'n bladsy aan.

Baie dankie vir u waardevolle bydrae!

Stel u belang om 'n gratis verslag te verkry ten opsigte van die bevindinge van hierdie projek?

| | | | |
|----|--------------------------|-----|--------------------------|
| Ja | <input type="checkbox"/> | Nee | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|-----|--------------------------|

Indien ja: e-pos adres of adres van onderneming: _____



20 Junie 2007

Die Eienaar / Senior vennoot / Beherende lid/ Besturende direkteur

VERSOEK OM DEELNAME AAN NAVORSINGSPROJEK

Geagte Heer/ Dame

Ek is 'n geregistreerde PhD student in bedryfs- en bestuursrekeningkunde aan die Vanderbijlpark kampus van die Noordwes universiteit. Die titel van my navorsing is: Die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkunde vir die ontwikkeling van klein, medium en mikro-ondernemings in Suid Afrika.

Met hierdie (PhD) studie wil die navorser probeer om vas te stel wat gedoen kan word om kleinsakeondernemings te help om deur die toepassing van bedryfs- en bestuursrekeningkundige metodes en tegnieke die ondernemings te ontwikkel en meer winsgewend te bedryf.

Graag wil ek u (of u gedelegeerde) dan versoek om 'n paar minute af te staan om die meegaande vraelys te voltooi en so spoedig moontlik aan my terug te stuur. Indien u sou verkies om 'n harde kopie te voltooi, stuur vir my 'n e-pos met u posadres, en ek sal vir u 'n kopie saam met 'n self-geadresseerde, gefrankeerde koevert stuur. Die vraelys is in verskillende afdelings verdeel om delegering moontlik te maak.

Alle inligting wat deur u verskaf word sal as streng vertroulik hanteer word. Ondergetekende waarborg ten alle koste die vertroulikheid van enige inligting wat deur u verskaf word, en geen

inligting sal op 'n individuele wyse geopenbaar word nie, maar slegs om gemiddeldes, neigings en tendense aan te toon.

By voorbaat baie dankie vir u vriendelike samewerking.

Die uwe

J.E.E. Ziemerink
jeez@mweb.co.za
(016) 933 8236
082 966 2423

Prof. M. Oberholzer
brkmo@puknet.puk.ac.za

QUESTIONNAIRE

Unless indicated otherwise, please only mark the relevant alternative for each question.

| | |
|-----------|----------------------------|
| A. | GENERAL INFORMATION |
|-----------|----------------------------|

| | | |
|----|--|--|
| A1 | What form of business do you have? | |
| | Sole proprietorship | |
| | Partnership | |
| | Close corporation | |
| | Private Company | |
| | Public company | |
| | Franchise | |
| | Professional services (doctor, architect, consulting engineer etc) | |
| | Other (please specify) | |

| | | | | | | | | | | |
|----|--|-----|---------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|---------------|-----------------|--|
| A2 | In which province is your business situated? | | | | | | | | | |
| | Gauteng | KZN | Limpopo | Mpuma- langa | Northern- Cape | North- West | Eastern Cape | Free state | Western Cape | |
| | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|----|---------------------------------|--|-------|--|
| A3 | Where is your business located? | | | |
| | Urban | | Rural | |

| | | | | | | | | | | |
|----|--|--|-----------|--|------------------------|--|---------------|--|-------|--|
| A4 | In what industry are you? (Please mark all relevant choices) | | | | | | | | | |
| | Services | | Wholesale | | Retail | | Manufacturing | | Steel | |
| | Textile(clothing) | | Food | | Other (please specify) | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|--|-------------|--|-------------|--|--------------|--|------------|--|
| A5 | How long have you been running your business? | | | | | | | | | |
| | 0 – 1 year | | 1 – 2 years | | 2 – 5 years | | 5 – 10 years | | > 10 years | |

| | | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| A6 | How many owners (partners/ members / shareholders) are in your enterprise? | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| A7 | How many people are employed in you enterprise? | | | | | | | | | |
| | Medium (Up to 200 employees) | | | | | | | | | |
| | Small (Less than 100 employees) | | | | | | | | | |
| | Micro (1 – 5 employees, owner included) | | | | | | | | | |

| | |
|----|--|
| A8 | What made you decide to start your own business? |
| | Survival after retrenchment |
| | Supplement income after early pension |
| | Opportunity in the market (Good business idea) |
| | Other (Please specify) |
| | |
| | |

| | | | |
|----|--|-----|----|
| A9 | Did you draw up a proper business plan before you started your business? | Yes | No |
|----|--|-----|----|

| | | | |
|-----|--|-----|----|
| A10 | Do you often refer back to your business plan? | Yes | No |
|-----|--|-----|----|

| | |
|-----|--|
| A11 | Name the most important problems that you have encountered in starting up your own business. |
| | |
| | |
| | |

| | |
|-----|--|
| A12 | Name any help / assistance that you received during the setting-up of your business. |
| | |
| | |
| | |

| | |
|-----|--|
| A13 | What other help / assistance would have been useful? |
| | |
| | |
| | |

| | |
|-----|--|
| A14 | What do you plan for your business for the next two years? |
| | |
| | |
| | |

| | |
|-----------|----------------|
| B. | COSTING |
|-----------|----------------|

| | | |
|-----------|---|--|
| B1 | What information system is used in your business? | |
| | Purchased system (eg. Quickbooks, Pastel) | |
| | Information provided by bookkeeper | |
| | Own system | |
| | Other (Please specify) | |
| | None | |

If you indicated in question B1 that you do not use any information system, you can skip questions B2 to B6.

| | | |
|-----------|---|--|
| B2 | How long have you used this information system? | |
|-----------|---|--|

| | | | | | |
|-----------|--|---|---|---|---|
| B3 | The information system (as indicated in B1) meets the enterprises' requirements. | | | | |
| | (1 = always, 2 = often, 3 = sometimes, 4 = never). | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|
| B4 | Is the cost-information supplied by the system mentioned in B1 available timely to ensure speedy decision-making? | | | | |
| | (1 = always, 2 = often, 3 = sometimes, 4 = never). | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|
| B5 | To what extent do you sometimes need information that cannot be supplied by the information system mentioned in B1? | | | | |
| | (1 = always, 2 = often, 3 = sometimes, 4 = never). | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|
| B6 | Indicate on a scale from 1 – 4 to what extent the current information system supplies relevant information for decision making in respect of the following: (1 = completely accurate, 2 = accurate, 3 = inaccurate, 4 = no information available, 5 = n/a.) | | | | | |
| | Price determination / Pricing policy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Cost management / Cost control | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Evaluating customer profitability | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Departmental evaluation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Enterprise evaluation | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Information for sensitivity analysis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Profitability of specific products / product ranges/ services | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Actual value of incomplete work | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| B7 | If you make use of standard costing, please indicate on a scale from 1 – 4 how important the use of standard costing in in your business for the following aspects. (1 = Essential, 2 = important, 3 = less important, 4 = unimportant) | | | | |
| | Cost management | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Budget planning and control | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Price determination and pricing policy | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Preparation of financial statements | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| B8 | Indicate on a scale from 1 – 4 to which extent the following techniques are applied in your business. (1 = Always, 2 = often, 3 = sometimes, 4 = never, 5 = not familiar with the technique). | | | | | |
| | Benchmarking | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Activity based management | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Total quality management | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | |
|----------|-----------------------|
| C | COST BEHAVIOUR |
|----------|-----------------------|

| | | | | | | | | |
|----|---|--|----|--|-----------|--|-----|--|
| C1 | Are costs classified between fixed and variable costs in your enterprise? | | | | | | | |
| | Yes | | No | | Uncertain | | NA. | |

| | | | | | |
|----|---|-------|----------|-------|----|
| C2 | Please indicate how the following cost items are classified in your enterprise. | | | | |
| | | Fixed | Variable | Mixed | NA |
| | Direct labour | | | | |
| | Indirect labour | | | | |
| | Direct material cost | | | | |
| | Indirect material cost | | | | |
| | Repairs and maintenance cost | | | | |
| | Support services | | | | |
| | Incomplete work carrying cost | | | | |
| | Material handling cost | | | | |
| | Electricity | | | | |
| | Tax | | | | |
| | Insurance | | | | |
| | Building occupation | | | | |
| | Quality control | | | | |
| | Depreciation | | | | |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| C3 | Please arrange the following in order of importance why there must be distinguished between variable cost and fixed cost. (1 = Essential, 2 = important, 3 = less important, 4 = unimportant) | | | | |
| | Price determination | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Cost reduction | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Profit planning | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Cost-benefit analysis | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Cost-volume-profit analysis | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Budgets | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | |
|-----------|-------------------|
| D. | BUDGETING. |
|-----------|-------------------|

| | | | | | |
|----|--|-----|--|----|--|
| D1 | Are the following done in your enterprise? | Yes | | No | |
| | Forecasting | | | | |
| | Budgets | | | | |

| | | | | | |
|----|--|-----|--|----|--|
| D2 | When making capital investment / long-term project decisions, do you make use of some of the capital budgeting techniques below? | | | | |
| | Payback period | Yes | | No | |
| | Nett present value method | Yes | | No | |
| | Internal rate of return | Yes | | No | |
| | Accounting rate of return | Yes | | No | |

If you answered no to question D1, you can skip questions D3 – D8

| | | | | | |
|----|--|-----|--|----|--|
| D3 | Do you make use of operational (short term) budgets? | Yes | | No | |
|----|--|-----|--|----|--|

| | | | | | |
|----|--|--|-----------------------------------|--|--|
| D4 | On which basis are operational budgets done? | | | | |
| | Periodic basis (eg annually) | | Continuous basis (rolling budget) | | |

| | | | | | |
|----|---|-----|--|----|--|
| D5 | Does the enterprise make use of a budgeting manual as guideline for the development of budgets? | | | | |
| | | Yes | | No | |

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| D6 | To which extent is it recommended that employees also give inputs to budget development? | | | | |
| | (1 = always, 2 = often, 3 = sometimes, 4 = never). | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| D7 | The current approach of the enterprise to the development of budgets can be described as a: | | | |
| | Conventional approach | | | |
| | Activity based approach | | | |
| | Zero-based budget approach | | | |
| | Priority based | | | |
| | Other (Please specify) | | | |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| D8 | To which extent is every section or departments budget the responsibility of the respective managers (section supervisors)? | | | | |
| | (1 = completely, 2 = mostly, 3 = partially, 4 = not at all). | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | |
|----|---|-----|----|--|
| D9 | Is there currently a system in place that makes it possible to compare the period's actual results with the different budgets? (Performance management) | | | |
| | | Yes | No | |

| | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|
| D10 | To which extent does the above mentioned system make it possible to investigate the causes of the variances? | | | | |
| | (1 = always, 2 = often, 3 = sometimes, 4 = never). | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | |
|-----|--|-----|----|--|
| D11 | Is performance management done in your enterprise? | Yes | No | |
|-----|--|-----|----|--|

| | | | | |
|-----|---|--------------|--|--|
| D12 | If you answered yes to question D11, please indicate how performance management is done in your enterprise. | | | |
| | Continuous | Periodically | | |

| | | | | |
|-----|---|--|--|--|
| D13 | Please indicate which budget variances are investigated in your enterprise. | | | |
| | All variances are investigated | | | |
| | Variances higher than a specific rand value are investigated | | | |
| | Variances higher than a specific percentage are investigated | | | |
| | Statistical techniques are used to determine which variances must be investigated | | | |
| | Own judgement are used to decide when variances must be investigated | | | |
| | Variances are never investigated. | | | |

| | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|
| E. | PRODUCTION. (Manufacturing concerns only) | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| E1 | Please indicate on a scale from 1 – 5 to which extent the following techniques are applied in your enterprise. (1 = Always, 2 = often, 3 = sometimes, 4 = never, 5 = n/a). | | | | | |
| | Theory of constraints (TOC) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Business process re-engineering | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Total quality management (TQM) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Just-in-time systems (JIT) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | International standards (ISO 9000) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Kaizen costing | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | |
|----|--|--|
| E2 | According to which method is production overheads allocated to products? | |
| | Direct labour hours | |
| | Direct labour cost | |
| | Machine hours | |
| | Direct material cost | |
| | Production quantity | |
| | Primary costs | |
| | ABC cost drivers | |
| | Other (please specify) _____ | |

| | | |
|----|---|---|
| E3 | Indicate the % defective (scrap) products in your enterprise. | % |
|----|---|---|

| | | |
|----|---|---|
| E4 | What is the ratio of direct labour cost to the total conversion cost (direct labour and overheads)? $((\text{Direct labour cost} / \text{Total conversion cost}) \times 100)$ | % |
|----|---|---|

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| E5 | Indicate on a scale from 1 – 4 the importance of the following performance measurements in your enterprise (1 = very important; 2 = important, 3 = less important, 4 = unimportant). | | | | |
| | Product quality and defects | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Delivery performance | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Labour performance | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Schedule attainment | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Output per hour | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Absenteeism | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | New product throughput time | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Plant utilisation | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|
| F. | INVENTORY MANAGEMENT (only answer this section if you keep stock) | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|----|-----------------------------------|--------|-------------|---------|-------|
| F1 | How often do you order inventory? | | | | |
| | Daily | Weekly | Fortnightly | Monthly | Other |
| | | | | | |

| | | | |
|----|--|------------------------|------------------------|
| F2 | Which method do you use when ordering inventory? | | |
| | Just in time | Ecnomic order quantity | Other (please specify) |
| | | | |

| | | |
|----|---|--|
| F3 | According to which method is inventory valued in your enterprise? | |
| | First-in-first-out (FIFO) | |
| | Last-in-first-out (LIFO) | |
| | Weighted average | |
| | Standard costing | |

| | | |
|----|--|--------------|
| F4 | What is the inventory turnover of your enterprise? | |
| | (Cost of sales ÷ Average inventory) | |
| | | Times / year |

| | | |
|----|---|---|
| F5 | Please express the average annual inventory losses that your enterprise experience as a percentage of your annual turnover. | % |
|----|---|---|

| | | |
|----|--|---|
| F6 | Which % of your total expenditure applies to the insurance of inventory (approximately)? | % |
|----|--|---|

| | | | | | |
|----|--|-------|--------|-------|--|
| F7 | Does the enterprise inspect the quality of raw materials delivered by suppliers? | | | | |
| | Always | Often | Seldom | Never | |

| | | | | |
|----|---|--------------|----------------|--|
| F8 | How would you describe the quality of raw materials supplied by your suppliers? | | | |
| | Good | Satisfactory | Unsatisfactory | |

| | | | | | |
|----|---|--------------|-----------------|--------------------------------|--|
| F9 | What is the average course of time since placing an order, until receiving the order? | | | | |
| | Less than 4 hours | The same day | Within two days | Longer than two days (specify) | |

| | | | | | |
|-----|---|-------------|-------------|----------|--|
| F10 | How long are the completed products kept in the stores before it is dispatched or sold? | | | | |
| | < 1 day | 1 to 2 days | 3 to 5 days | > 5 days | |

| | |
|-----------|--------------|
| G. | RISK. |
|-----------|--------------|

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| G1 | Indicate on a scale from 1 – 4 to which extent the following techniques are used for decision making during uncertain situations to minimise risk? (1 = always, 2 = often, 3 = sometimes, 4 = never) | | | | |
| | Decision trees | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Cost-volume-profit analysis (break-even analysis) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Standard deviation | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Probability distribution | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Simulation | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Sensitivity analysis | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | |
|----|--|--|
| G2 | Which method do you use to determine selling prices? (or services cost)? | |
| | Cost + profit | |
| | Profit maximising | |
| | Required rate of return | |
| | Target costing | |
| | Activity based costing | |
| | Prescribed selling prices | |
| | Other (Please specify) | |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|
| G3 | To which extent is client satisfaction followed up after service delivery or sales? | | | | |
| | (1 = always, 2 = often, 3 = sometimes, 4 = never). | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | |
|----|---|------|------|------|
| G4 | Please supply the following information as accurately as possible (if available). | | | |
| | | 2004 | 2005 | 2006 |
| | Trade debtors: 30 days | R | R | R |
| | 60 days | R | R | R |
| | 90 days | R | R | R |
| | Longer than 90 days | R | R | R |
| | Trade creditors: 30 days | R | R | R |
| | 60 days | R | R | R |
| | 90 days | R | R | R |
| | Longer than 90 days | R | R | R |
| | Loans payable: Short term | R | R | R |
| | Long term | R | R | R |
| | Cost of debt (Average % interest paid on loans) | % | % | % |

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| G5 | To which extent do you do a creditworthiness analysis before allowing credit to debtors? | | | | |
| | (1 = always, 2 = often, 3 = sometimes, 4 = never). | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | |
|----|--|---|
| G6 | Express your average annual bad debts written off as a % of your turnover. | % |
|----|--|---|

| | | | | | |
|----|--|--|------|--|------|
| G7 | What did your average advertising cost amount to during: | | | | |
| | 2006 | | 2005 | | 2004 |

| | | |
|----|--|---|
| G8 | What % of your nett profit are approximately ploughed back into your business? | % |
|----|--|---|

| | | | | |
|----|--|------|------|------|
| G9 | Please supply the following information as accurately as possible in order for me to calculate ratios and percentages. | | | |
| | | 2006 | 2005 | 2004 |
| | Turnover | R | R | R |
| | Cost of sales | R | R | R |
| | Net profit (loss) (after own drawings, before tax) | R | R | R |
| | Gross profit (loss) | R | R | R |
| | Debtors collection period (Credit sales / debtors closing balance) | days | days | days |
| | Creditors payment period (Credit purchases / Creditors closing balance) | days | days | days |
| | Operating profit | R | R | R |
| | Total assets | R | R | R |
| | Total liabilities | R | R | R |
| | Current assets | R | R | R |
| | Closing stock (if you keep inventory) | R | R | R |
| | Current liabilities | R | R | R |
| | Required rate of return on equity | % | % | % |

If you do not want to make actual figures available, please multiply the figures requested in question G9 with a factor of your choice. Please use the same factor throughout. It will be highly appreciated if you could make the financial statements of your enterprise for the past 3 years available to me. If you prefer you can delete the name and contact details of the enterprise.

| | |
|--|----------------------------|
| | Comments / Recommendations |
| | |
| | |
| | |
| | |

If you need more space, please attach a page.

Thank you very much for your valuable contribution!

Are you interested in receiving a free report of the findings of this study?

| | |
|-----|--|
| Yes | |
|-----|--|

| | |
|----|--|
| No | |
|----|--|

If yes: E-mail address or address of business _____



20 June 2007

The Owner/ Senior partner/ Managing member/ Managing director

REQUEST FOR PARTICIPATION IN RESEARCH PROJECT

Dear Sir/ Madam

I am a registered PhD student in cost- and management accounting at the Vanderbijlpark campus of the North-West university. The title of my research is (translated from Afrikaans): The application of cost- and management accounting for the development of small-, medium-, and micro business enterprises in South Africa.

With this (PhD) study the researcher wants to determine what can be done to assist the development, and improve the profitability of small-, medium-, and micro enterprises through the application of cost- and management accounting methods and techniques.

I hereby would like to request you (or your delegate) to allow me a few minutes of your time to complete the attached questionnaire and to return it to me as soon as possible. If you prefer to complete a hard copy please send me an e-mail with your postal address and I will send you a copy with a self-addressed, franked envelope. The questionnaire has been divided into different sections to make it possible to delegate.

All information provided by you will be treated strictly confidential. The undersigned guarantees the confidentiality of any information supplied by you at all times. Information

contained in the final conclusion of this study will not reflect any enterprise in particular, but will only disclose averages, inclinations and tendencies.

Thank you for your friendly co-operation.

Sincerely

J.E.E. Ziemerink
jeez@mweb.co.za
(016) 933 8236
082 966 2423

Prof. M. Oberholzer
brkmo@puknet.puk.ac.za