

**FAKTORE VAN BELANG IN DIE BESTUUR VAN  
BEDRYFSKAPITAAL IN SAMANCOR**

**deur**

**ANTON WILHELM FOURIE**

**SKRIPSIE**

**voorgelê ter gedeeltelike vervulling  
van die vereistes vir die graad**

**MAGISTER COMMERCII**



**in die**

**FAKULTEIT EKONOMIESE EN BESTUURSWETENSKAPPE**

**aan die**

**RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT**

**STUDIELEIER: PROF. A. BOESSENKOOL**

**NOVEMBER 1998**

# INHOUDSOPGAWE

<b>HOOFSTUK 1</b>	<b>BLADSY</b>
ENGELSE SINOPSIS	4
<b>HOOFSTUK 2</b>	<b>5 – 9</b>
INLEIDING, DOEL EN MOTIVERING VAN DIE STUDIE	
2.1 Inleiding	5
2.2 Probleemstelling	7
2.3 Doel van die studie	7
2.4 Metodiek	8
2.5 Indeling van die studie	8
<b>HOOFSTUK 3</b>	<b>10 - 42</b>
SPEKIFIEKE EN ALGEMENE FAKTORE VAN BELANG IN DIE BESTUUR VAN BEDRYFSKAPITAAL	
3.1 Wat is bedryfskapitaal	10
3.2 Debiteure	17
3.3 Kontant	26
3.4 Voorraad	28
3.5 Krediteure	38




3.6	Verhoudingsanalise	39
3.7	Opsomming van kwalitatiewe en kwantitatiewe faktore	42
<b>HOOFSTUK 4</b>		<b>43 – 50</b>
	Vraelys	43
<b>HOOFSTUK 5</b>		<b>51 - 62</b>
<b>AANBEVELING EN GEVOLGTREKKINGS</b>		
5.1	Kontant	51
5.2	Debiteure	54
5.3	Krediteure	60
5.4	Vorraad	61
5.5	Algemeen	62
<b>BRONNELYS</b>		<b>63 - 67</b>

## HOOFSTUK 1

### SINOPSIS

#### 1.1 FACTORS TO BE CONSIDERED IN THE MANAGEMENT OF WORKING CAPITAL WITHIN SAMANCOR LIMITED

Working capital management is often one of the most neglected areas in the management of an operation. Given the cyclical nature of Samancor's business the focus on working capital should not be limited to periods of recessionary nature when margins and cashflows are under pressure. It should rather be seen as a continuous process whereby the performance of an operation is also measured against its ability to manage working capital levels in a cyclical industry.



Several points have been identified via a literature study and questionnaire and may assist in the management thereof. Any permanent reduction in working capital levels is of benefit not only to the cashflow of the organisation, but may in fact significantly improve the return on assets under its control.

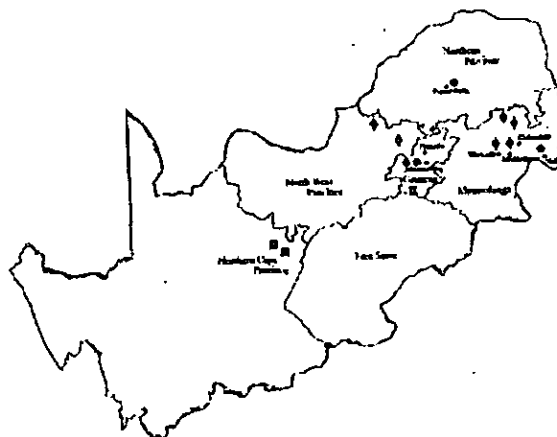
## HOOFSTUK 2

### INLEIDING, DOEL EN MOTIVERING VAN DIE STUDIE

#### 2.1 INLEIDING

Samancor Beperk is 'n maatskappy in die myn en ferro-allooibedryf genoteer op die Johannesburgse effektebeurs, met 'n markkapitalisasie van R8,6 miljard en word daarvolgens as een van die twintig grootste maatskappy in die RSA geag. Ook kan Samancor met reg as die grootste ferro-allooiprodusent in die wêreld beskou word. Van die hoofprodukte sluit in mangaanerts, mangaanallooie, chromallooie, sowel as silikonmetaal en mangaanmetaal. Die maatskappy besit ook een derde van Columbus Stainless wat met voltooiing die vyfde grootste vlekvrystaalprodusent in die wereld sal wees.

Samancor se allooierwerke en myne is oor die land versprei in die volgende geografiese areas.



Die jaarlikse omset bedra meer as R3,7 miljard. Om hierdie vlakke van verkope te handhaaf verg grootskaalse belegging in bedryfskapitaal ten opsigte van voorraad en debiteure. Vir die jaar geëndig 30 Junie 1997 was die bedrag opgesluit in voorraad en debiteure sowat R1,8 miljard. Geleentheidskoste in terme van verlore rente-inkomste op die bedrag bedra sowat R360 miljoen per jaar voor belasting. Tesame met kontantreserwes in die orde van R470 miljoen en handelskrediteure van R1 007 miljoen is dit duidelik dat bestuur voortdurend ook die fokus op die bestuur van bedryfskapitaal sal moet vestig.

**Tabel 1**

<u>R'm</u>	<u>Omset</u>	<u>Voorraad</u>	<u>Handels-</u> <u>Debiteure</u>	<u>Krediteure</u>	<u>Kontant</u>	<u>Wins na</u> <u>Belasting</u>	<u>Wins as %</u> <u>van Omset</u>
1989	2 128	347	429	297	564	512	24%
1990	2 006	515	395	276	697	528	26%
1991	1 806	539	327	236	449	356	20%
1992	2 064	719	450	328	271	268	13%
1993	1 791	645	465	367	528	147	8%
1994	2 190	681	514	433	612	272	12%
1995	2 721	739	690	676	524	351	13%
1996	3 792	847	938	878	599	669	18%
1997	3 702	861	924	1 007	470	463	13%

Uit bostaande tabel is dit duidelik dat die kommoditeitsbesigheid siklies van aard is met na-belaste winsmarges wat wissel tussen 8% en 26%. Dit maak die uitdaging om 'n pasgemaakte optimale bedryfsplan daar te stel des te meer uitdagend.

## 2.2 PROBLEEMSTELLING

In die lig van die voorafgaande inleiding is dit duidelik dat die doeltreffende bestuur van bedryfskapitaal nodig is om die belegging daarin te optimaliseer.

Die probleemstelling kan dus as volg geformuleer word:

*Samancor Beperk sit vasgevang met 'n enorme belegging in bedryfskapitaal. Verder is dié investering anders as bv. 'n groot kettingwinkel met redelike konstante marges en afset, blootgestel aan groot winsgrens- en gepaardgaande volume-afwykings. Voortspruitend hieruit is die vraag dus:*

*“Watter faktore en aspekte met betrekking tot bedryfskapitaal, gegewe die sikliese aard van die ferro-allooi bedryf, moet voortdurend beheer word om vir Samancor die optimale belegging daarin te verseker.”*

## 2.3 DOEL VAN DIE STUDIE

Die hoofdoelstellings van die studie is die volgende:

- ⇒ Die identifisering van faktore en aspekte van belang in die behoorlike bestuur van bedryfskapitaal en hoe om aan bestuur te rapporteer.
- ⇒ Die bestuursmetodes wat aangewend kan word en die daarstel van riglyne om die belegging in bedryfskapitaal te optimaliseer.

## 2.4 METODIEK

Die ondersoek sal hoofsaaklik by wyse van 'n literatuurstudie plaasvind. Die fokus val egter meer op interne ondernemingsfaktore en daar word slegs na makro-ekonomiese faktore verwys indien dit as belangrik beskou word in die konteks.

Verder sal die bestuur van bedryfskapitaal deur middel van 'n vraelys by twee verwante proses-maatskappye nagevors word.

## 2.5 INDELING VAN DIE STUDIE

### **Hoofstuk 1**

Engelse sinopsis.

### **Hoofstuk 2**

'n Algemene inleidende hoofstuk wat in breëtrekke die onderwerp van die studie uitspel en 'n oorsig gee van hoe die skripsie uiteengesit is.

### **Hoofstuk 3**

Algemene en spesifieke faktore van toepassing vir die verlaging van die investeringsvlakke in voorraad, debiteure, kontant en krediteure in die allooilegeringsbedryf.





**Hoofstuk 4****Vraelystoetsdeel.**

Toets van faktore van belang in bedryfskapitaalbestuur by vier ander ondernemings deur middel van 'n vraelys.

**Hoofstuk 5**

Samevatting van die literatuurstudie en vraetoetslyste deur gevolgtrekkings en aanbevelings met betrekking tot die bestuur van bedryfskapitaal in die allooilegeringsbedryf te maak.

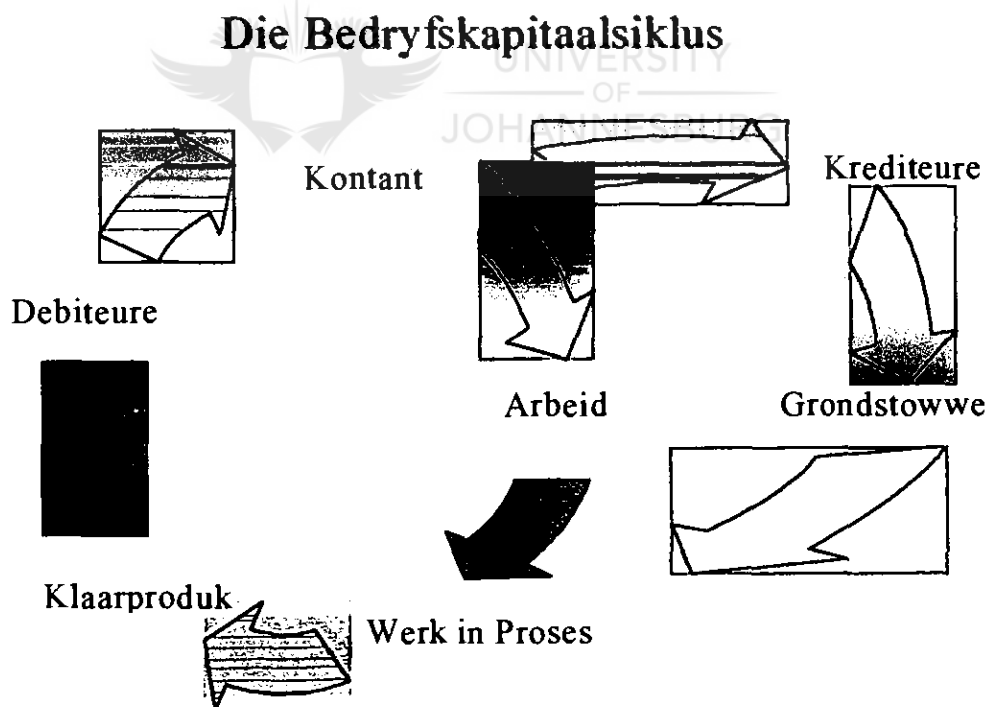


## HOOFSTUK 3

### SPESIFIEKE EN ALGEMENE FAKTORE VAN BELANG IN DIE BESTUUR VAN BEDRYFSKAPITAAL

#### 3.1 WAT IS BEDRYFSKAPITAAL

Bedryfskapitaalbeleid behels 'n besluit aangaande die investering in en finansiering van bedryfsbates/laste. Netto bedryfskapitaal bestaan gewoonlik uit kontant, debiteure, korttermyndepositos, krediteure en voorraad. Hierdie bates vorm deel van die bedryfsiklus, grafies hieronder voorgestel.



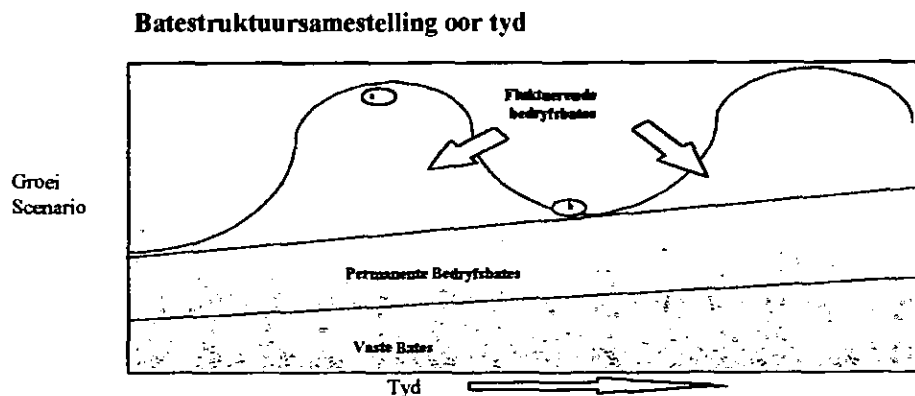
Die omdraaisnelheid van hierdie bates het 'n belangrike impak op kontantvloei en wins. So het Samancor in die 1993 finansiële jaar desondanks 'n wêreldwye afplating in kommoditeitspryse steeds met 'n gesonde kontantbalans gesit deur bedryfskapitaalvlakke so laag as

moontlik te hou. In die formulering van 'n optimale bedryfskapitaal beleid moet bestuur besluit op 'n vlak van bedryfskapitaal waar die geleentheidskoste en risiko's geassosieër met die bedryfskapitaalbeleid aanvaarbaar is.

Bestuur se doelwit moet wees om die bedryfskapitaalsiklus so kort as moontlik te maak sonder om die effektiwiteit van sy bedrywighede in te perk. Die lei tot verhoogde winsgewendheid aangesien 'n langer siklus 'n groter belegging in bedryfskapitaal verg en lei tot groter geleentheids- en/of finansieringskoste. So lank as wat die toename in marginale koste om die siklus te verkort, minder is as die koste van die onderneming se kapitaal kan sodanige koste aangegaan word.

### 3.1.1 Die impak van verkope op bedryfskapitaal

Die onderneming se werklike en begrote vlak van verkope het 'n wesenlike invloed op die verlangde vlak van bedryfskapitaal. Die vermoë van Samancor om voortdurend verkope te genereer en oor die langer termyn te laat groei lei daartoe dat 'n deel van die bedryfsbates en laste permanent van aard word. Die fluktuierende komponent van die bedryfsbates soos hieronder uitgebeeld word veroorsaak deur sikliese verkope wat so tipies van die kommoditeitsbesigheid is.



- a) Ten tye van 'n opswaaifase.
- (b) In 'n resessie of 'n afswaaifase.

Tydens 'n opswaaifase is bestuur geneig om die klem op produksie te laat val ten einde addisionele verkoopsvolumes daar te stel. Dikwels geskied dit dan ten koste van die bestuur van bedryfskapitaalvlakke wat in hierdie opsig nadelig op die winsgewendheid van die onderneming inwerk aangesien 'n "rentekoste/drakoste" aan hoë voorraad en debiteursvlakke gekoppel word soos treffend in paragraaf 3.1.2 geïllustreer.

Tydens 'n resessie dwing omstandighede die fokus na bestuur van bedryfskapitaal. "Then cash is king", want nie net bemoelik dit 'n oorname aanbod deur potensiële kopers nie, maar verlig dit die druk op die vermoë van die krimpemde winsmarge om kontantwinste te genereer.

Verder word gepoog om die risiko van siklisiteit van die kommoditeitsmark te verminder deur vennootskapsooreenkomste (joint ventures) met sekere kernkliënte aan te gaan en daardeur meer gewaarborgde volume afset te verseker.

Die sprong in Samancor se omset van meer as R1 miljard vanaf die 1995 finansiële jaar na die 1996 finansiële jaar het jaarlikse verkoopsafset op 'n nuwe basis van by die R4 miljard gestel. Die gevaar bestaan dat wanneer kommoditeitspryse en die vraag na produkte afplat die kliënte-basis geërodeer word. Ten einde produksievolumes op minimum bekostigbare vlakke te hou speel die vennootskapsooreenkomste dus 'n groot rol.

### 3.1.2 Die impak van bedryfskapitaal op risiko en opbrengs

Uliana, Correia, Wormald, Flynn 1987:293 is van mening dat: "Generally it can be said that the greater the level of working capital for a given level of output, the less risky the firm's working capital policy."

Daar is egter 'n geleentheidskoste geassosieër met die vlak van bedryfskapitaal soos treffend in die onderstaande voorbeeld geïllustreer:

<b>Samancor</b> <b>1996</b>	<b>Beleid</b>		
	<b>Meer</b> <b>Konserwatief</b>	<b>Werklik</b>	<b>Meer</b> <b>Aggressief</b>
	<b>R'm</b>	<b>R'm</b>	<b>R'm</b>
Verkope	3 792	3 792	3 792
VWRB *	868	868	868
Bedryfsbates	<b>3 511</b>	<b>2 508</b>	<b>1 504</b>
Vaste bates	<u>1 394</u>	<u>1 394</u>	<u>1 394</u>
Totale bates in bedryf	<u>4 905</u>	<u>3 902</u>	<u>2 898</u>
Opbrengs op totale bates	18%	22%	30%

\* Verdienste voor rente en belasting

'n Meer aggressiewe beleid ontsluit by ongeveer R1 miljard se bedryfskapitaal en verhoog die rendement op bates in bedryf van 22% na 30%.

Alhoewel die meer aggressiewe beleid 'n mooi prentjie daarstel loop dit die gevaar van:

- ⇒ Voorrade nie beskikbaar as gevolg van produksie-onderbrekings. Die allooilegeringsbedryf is inherent gevaarlik as gevolg van uitermate hoë oondtemperature gekoppel met die uitset van warm gasse in 'n swaar elektries belade omgewing en dikwels word produksieverliese gely a.g.v. ontploffings en/of oondwandbreuke. 'n Kwantumverlaging in voorraadvlakke (sonder 'n verlies aan markaandeel) kan slegs oorweeg word indien die produksieproses meer stabiel bedryf kan word. 'n Stabieler produksieproses sal 'n gelykmatige vloeï van insetgrondstowwe en klaarproduk verseker en derhalwe 'n vermindering in die buffervoorraadhouding moontlik maak.
- ⇒ potensiële likiditeitsprobleme aangesien bedryfsbates likiditeit verskaf.

### 3.1.3 Vooruitskating van die bedryfskapitaalbehoefte

Die onderneming se werklike en begrote vlak van verkope het 'n beduidende impak op die vereiste vlak van bedryfskapitaal.

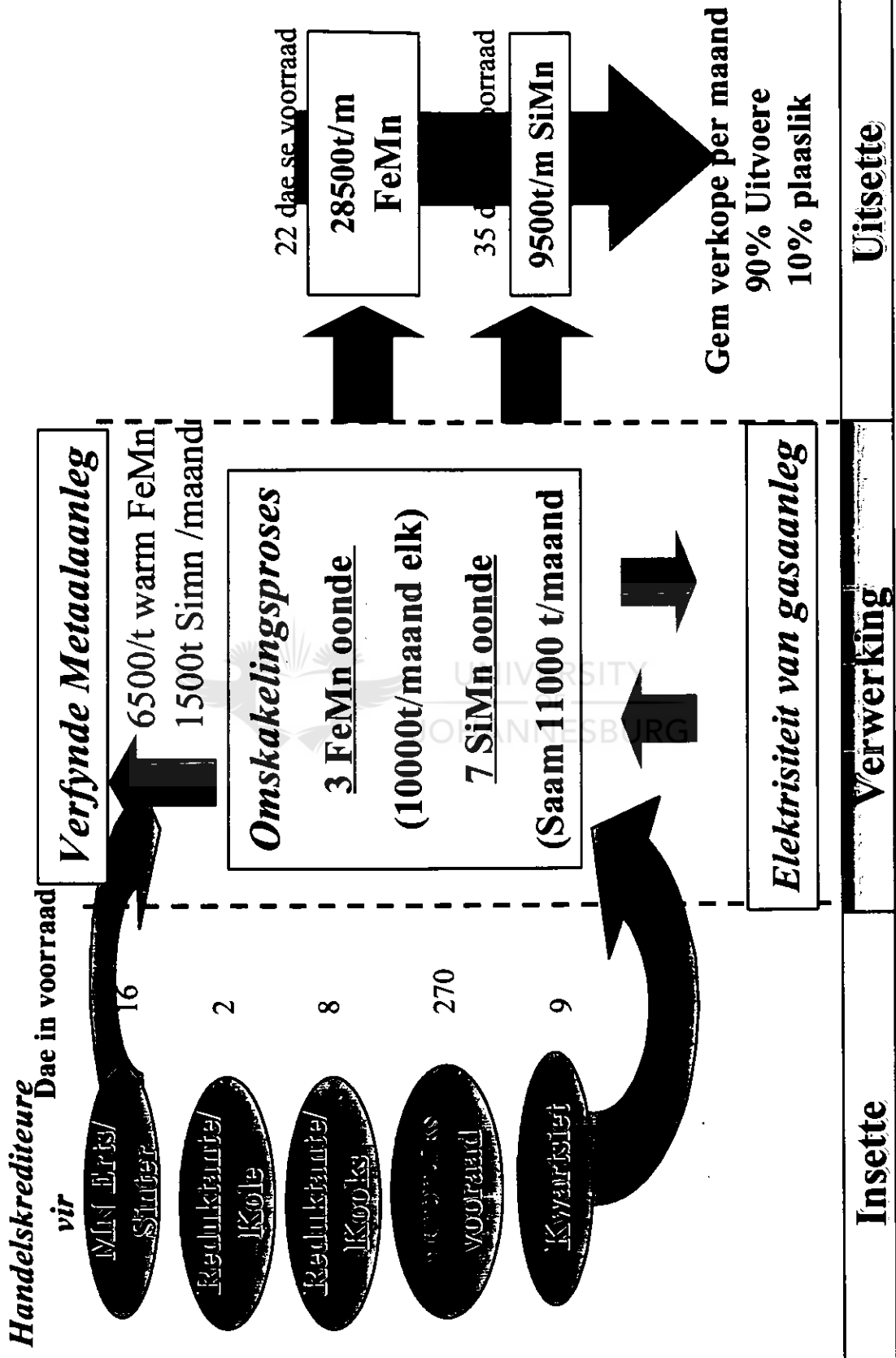
Verkoopskattings moet die volgende faktore in ag neem:

- Vraag en aanbod. Pryse en volumes word kwartaalliks beding en tendense het hul oorsprong in die koolstofstaal- en vlekvrystaalindustrie.
- Algemene ekonomiese aanwysers in 'n bepaalde land/geografiese area is dikwels tiperend van die gesondheid van die ekonomie in daardie streek.

- Inflasiekoerse. Wegholinflasiekoerse kan dui op swak monetêre en fiskale beleid met as uiteindelijke gevolg die devaluasie van die betrokke geldeenheid. Verkope in dié monetêre gebied is gekoppel aan hoë risiko en die potensiaal van geldelike verlies.
- Wisselkoerse gemeet teen sterker geldeenhede soos die dollar toon die vermoë van kliënte om hulle skulde te vereffen aangesien 90 % van Samancor se omset in dollars gebaseer is. Verkope aan lande met swak presterende geldeenhede kan ten tye van ekonomiese oplewing en sterk vraag na die produk afgeskaal word. Gewoonlik stel hierdie kliënte ook nie belang in langtermynverbintenisse met Samancor nie.
- Hoë rentekoerse wys gewoonlik op 'n krimpende ekonomie as gevolg van die stygende rentelas op ondernemings.
- Beursindekse is dikwels 'n goeie barometer van die toestand van finansiële markte en kan dien as hulpmiddel in die bepaling van die finansiële vermoë om hulle verpligtinge na te kom. Bogenoemde is treffend geïllustreer met die ineenstorting van die beursindekse in 1998 in Oos Asië en die onvermoë van sekere groot produsente om hulle verpligtinge ten opsigte van aankoopvolumes en terugbetalings-termyn na te kom.
- Mededingersaktiwiteite kan tot toe/afname in markaandeel lei alhoewel daar 'n beperkte aantal spelers in die mangaan- en chroomalooibedryf is.

Figuur 1

# Tipiese produksieopset in die ferro-allooibedryf



Erts/Sinter word deur middel van krag en reduktante omskep in 'n verkoopbare allooi



- **Wetgewing en Regulasies:** Veranderinge in invoertariewe en-belastings beide plaaslik en oorsee kan 'n groot invloed op verwagte verkope hê. Die inskakeling by GATT (General Agreement on Trade and Tariffs) sal die verslapping van sodanige beheermaatreëls bespoedig. Dit sal veral vir Samancor die plaaslike mark meer kompetierend maak, maar ook geleenthede op tot dusver ontoeganklike markte bied. Ook moet voortdurend verseker word dat uitvoerpryse nie benede lokale pryse val en die sogenaamde "anti – dumping" maatreëls daardeur in werking gestel word nie.
- Verhoging in produksiekapasiteit is 'n beperking wat nie maklik sonder kapitaalspandering oorkom kan word nie.
- Produksievolumes kan wanneer verkoopspryse benede 'n sekere vlak val wel ingekort word ten einde pryse te ondersteun en/of oonde kan vir groot herstelwerk uitgeskakel word om dieselfde effek te bereik.
- Die skematiese model op die teenoorstaande bladsy gee 'n aanduiding van die verwagte bedryfskapitaalvlakke by 'n tipiese Samancor vervaardigingsdivisie.

### 3.2 DEBITEURE

Handelsdebiteure in die geval van Samancor verteenwoordig hoofsaaklik ontvangbare bedrae ten opsigte van produk op die uitvoermark verkoop. Feitlik alle verkope aan die buiteland geskied in dollars en word nie in die plaaslike mark gefaktureer nie. Die krediet- en invorderingsbeleid van die onderneming is bepalend vir die effektiewe bestuur daarvan.

'n Effektiewe kredietbeleid behels die afspeel van potensiële winste op verkope aan die een kant, teen die drakoste en slegte skuld afskrywings aan die ander kant.

Kredietbeleid = wins op verkope > drakoste en slegte skuld

Die vlak van debiteure word nie alleen deur die onderneming se spesifieke kredietbeleid bepaal nie, maar ook deur die algemene ekonomiese toestand van wêreldmarkte wat buite die beheer van die onderneming val. Samancor produkte is grootliks afhanklik van die prestasie van die globale koolstof- en vlek-vrye staalindustrieë. 'n Verhoogde vlak van debiteure beteken dikwels verhoogde winsgewendheid ten koste van die verhoogde risiko van wanbetalings en gepaardgaande afskrywings.

In die geval van Samancor deel van die bedryfsdivisies sekere gemeenskaplike kliënte. Die blootstelling van die onderneming ten opsigte van 'n sekere klient kan dus oor verskeie divisies strek. Dit lei daartoe dat die risikovlak wat die onderneming bereid sal wees om te aanvaar nie alleen vir die divisie nie, maar vir die onderneming as geheel bepaal moet word.

Waar transaksies met Oosbloklande/Turkye/China en ander opkomende ekonomieë gedoen word sal die toepassing van die gepaste kredietbeleid en die invloed daarvan op huidige en toekomstige winste in ag geneem moet word. In kort moet die blootstelling as persentasie van die totale verkope beperk word, en die invorderbaarheid van die uitstaande bedrae moet op innoverende maniere verseker word. Hierdie benadering is nodig aangesien versekeraars lugtig is om die risiko van wanbetaling deur hierdie kliënte te verseker.

#### ***Faktore wat die vlak van debiteure kan beïnvloed***

- Afplating van verkope gedurende die maande van die feesgety (Desember en Januarie) en sterk toename in verkope jaarliks gedurende Mei en Junie.
- Opvolgaksies toegepas op verspreidingsagente wat op hulle beurt weer druk op kliënte kan plaas om te betaal.
- Debiteure ontstaan soms op 'n omskeppingsbasis (erts word "geruil" vir klaarvervaardigde allooi) en in sommige gevalle neem dit maande alvorens die finale posisie bepaal kan word.
- In die periodes waartydens oonde uitgeneem word vir groot herboue behoort voldoende voorraad in die voorafgaande periodes opgebou te word ten einde die maatskappy toe te laat om sy verkoopsverpligtinge na te kom.
- "Joint Ventures" met vennote word aangegaan om deurlopende opname van produk daar te stel wat weer tot 'n meer egalige vlak van debiteure lei.
- Debiteure-ontvangstes word toenemend deur EFT (Electronic Fund Transfer) gedoen ten einde die risiko van betalings met 'n tjek uit te skakel.
- Probleme met weegbrugstrokieë en/of die kwaliteit van geleverde klaarproduk lei tot dispute wat dikwels eers met verloop van tyd opgelos word, maar gewoonlik bespoedig word deur aan die kliënt 'n klein diskonto toe te staan.

### **3.2.1 KREDIETBELEID**

#### **3.2.1.1 Kredietstandaarde**

Die kredietbeleid kan verreikende invloede op verkope hê. Indien aan mededingers vryelik

krediet verleen word, kan dit 'n stremmende uitwerking op verkope hê.

'n Liberale kredietbeleid, veral wanneer die onderneming ver benede sy kapasiteit produseer, maak sin gesien in die lig van die volgende voorbeeld.

Addisionele verkope:

4 000 ton @ R1 500/ton = R6 000 000.

	<u>Eenheid</u>
	<u>R/ton</u>
Verkoopprys	1 500
Veranderlike koste	<u>500</u>
Wins beskikbaar om vaste koste te dek	1 000
Vaste koste	400
Geleentheidskoste/Drakoste (sê)	<u>60</u>
Inkrementele wins/ton	<u>R540</u>
Totale inkrementele wins (Rand '000)	R2 160

Indien die onderneming R2,16 miljoen as slegte skuld sou moes afskryf sou die veranderlike koste komponent van R2 miljoen (4 000 ton x R500/ton) steeds gedelg gewees het.

Soos wat die onderneming sy kapasiteit nader, kan strenger kredietstandaarde toegepas word om die risiko van die slegte skuldelement te verminder.

### 3.2.1.2 Kredietterme

Behels beide die lengte van die krediettermyn asook die diskonto toegestaan. Heel dikwels kan die vraag of behoefte na 'n produk aangewakker

word deur verlengde krediettermyn aan te bied. Dit sal veral die geval wees waar die koper die produk verder verwerk en dan aan die mark aanbied en waar sy insetkoste eers met die kontantvloei uit die verkoop van sy produk betaal kan word.

In 'n verswakkende mark is dit bykans al wyse waarop die lojaliteit van die koper verseker kan word. Diskonto of volume-afslag word soms aangebied om 'n verskafferskontrak te bekom. Mededinging tussen verskaffers om markaandeel ten alle koste te bekom/behou kan egter 'n nadelige invloed op winsgewendheid hê. Dit is veral die geval waar oorkapasiteit gekoppel word aan swak vraag vir die produk.

Die onderneming kan onder andere op die volgende basis verkoop.

<b><u>Basis</u></b>	<b><u>Terme</u></b>	<b><u>Tipe klient</u></b>
Ope rekening	30/45/60 dae	Gereelde betaler met gesonde betaalrekord
Kredietbrief	30/45/60/90 dae na verskeping	Hoë risiko, hetsy klient of land
Voor aflewering betaling	30 dae voor aflewering	Hoë risiko waar kredietbrief nie moontlik is nie
Addisionele waarborge	30/45/60/90 dae na verskeping	Regerings kan in sommige gevalle borg staan vir hoë-risiko kliënte

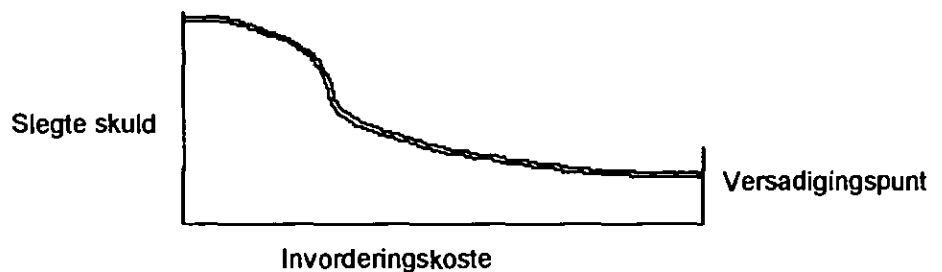
### 3.2.1.3 Invorderingsbeleid

Dit word bepaal deur die kombinasie van invorderingsprosedures wat gevolg word en behels onder andere:

- Aanmaningsbriewe;
- Telefoonoproepe;
- Persoonlike besoeke;
- Regstappe.

Die verhouding tussen die stappe geneem en invordering is egter nie lineêr nie. Inisiële stappe gee aanleiding tot minimale afname van slegte skulde. Daarna kan 'n beduidende afname bespeur word maar verby 'n seker punt is die effek weereens minimaal.

Toepassing van 'n invorderingsbeleid waar 90% van die verkope op die uitvoermark gerig is word bemoeilik vanwee die geografiese verwydering van kliënte. In hierdie geval kan die skakeling via agente 'n belangrike rol speel en is die vertrouensverhouding tussen kliënt en agent van kardinale belang.



### 3.2.1.4 Evaluasie van die kliënt

Alvorens die verkoopsooreenkoms met die kliënt gefinaliseer word, word die kredietwaardigheid van die kliënt beoordeel deur die volgende stappe naamlik:

- Analiseer om kredietwaardigheid te bepaal;
- Neem die kredietbesluit in terme van 'n goedgekeurde raamwerk oor:
  - Termyn ⇨ Bepaal periode voordat vereffening verwag kan word met inagnome van die kliënt se spesifieke situasie;
  - Bedrag ⇨ Stel plafonbedrag ten opsigte van elke kliënt vas;
  - Diskonto; en
  - Wyse van betaling ⇨ Operekening, kredietbrief ensovoorts.

Dit is uiters belangrik dat die proses vir die insameling van die inligting nie die verkoop sodanig vertraag dat die potensiële koper daardeur heeltemal sy aptyt verloor nie.

#### ***Bronne van inligting***

- **Finansiële/interim verslae**

Gee beduidenis van kliënt se finansiële posisie. Geouditeerde state is beter as ongeouditeer. Verhoudings en kontantvloei-

analise is veral nuttig. Soms kan geen inligting oor die kliënt bekom word nie.

- **Krediet gradering en verslae**

Kredietverslae word deur verskeie kredietburo's soos Credit Guarantee, Dun & Bradstreet ens. vrygestel. 'n Aanduiding van die vlak van kredietwaardigheid word gegee en indien nie moontlik nie word gemeld dat die inligting onvoldoende is om 'n opinie te vorm.

Die verslae gee 'n bondige opsomming van die geskiedenis van die maatskappy, sy prinsipale, finansiële inligting en 'n handelsoorsig (trade reference) met die verskaffers van die maatskappy ten opsigte van tydigse vereffening of wanbetaling van rekeninge.

- **Banknavraag**

Kan via die onderneming se eie bank op die derde party se bank gedoen word en kan nuttige informasie soos gemiddelde kontantbalans, asook die leningsbevoegdheid van die kliënt beskikbaar stel.

- **Handelsnavraag**

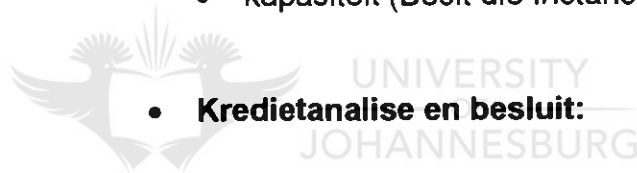
Doen navraag by ander verskaffers ten opsigte van hulle wedervaringe met 'n kliënt. Stel vas:



- hoe lank word besigheid met die klient gedoen?
- maksimum krediet wat verleen word;
- tydigheid van betaling
- **Eie ervaring**

Dikwels kan eie ervaring seisoenale patrone en tydigheid van betaling voorspel. Hierdie beoordelings is uiters belangrik in die bepaling van die 3k's van krediet:

- karakter (Met wie doen ons besigheid?);
- kollateraal (Het die entiteit voldoende sekuriteit?); en
- kapasiteit (Besit die instansie die vermoë?)



- **Kredietanalise en besluit:**

Die onderneming moet bepaal of die klient binne die aanvaarbare standarde val.

### **3.2.1.5 Invorderingsprosedure**

Afgesien van bogenoemde kredietprosedures moet die onderneming 'n duidelike invorderingsbeleid ten opsigte van agterstallige rekeninge hê. Die vraag is: "Hoe ver agterstallig kan 'n rekening raak alvorens invorderingsprosedures ingestel word?"

Die normale prosedure is gewoonlik:

- Telefoonoproep van invorderingsklerk.
- Aanmaningsbriewe in verskillende grade van erns.
- Telefoonoproep van die kredietbestuurder.
- Indien steeds geen respons kan die rekening aan 'n invorderingsagentskap oorhandig word. Die fooie is egter hoog en dikwels is dit beter om 'n kompromis met die kliënt aan te gaan. Ook moet verseker word dat die koste spandeer op 'n rekening nie die potensiële invordering oorskry nie.

#### **3.2.1.6 Kredietversekering**

Ten einde die onderneming teen verliese (slegte skuld) uit kredietbesigheid te beskerm kan die onderneming kredietversekering uitneem. Die koste van die tipe versekering varieer grootliks met die risiko van die rekening ingeneem, wat soms ook 'n funksie is van die land van herkoms van die kliënt. So byvoorbeeld sal 'n versekeraar lugtig wees om versekering aan 'n kliënt in Zaire aan te bied, gegewe die onsekere politieke, sosiale en ekonomiese klimaat. In sulke gevalle moet die onderneming na ander meganismes soek om sy belegging te beskerm.

#### **3.2.1.7 Gebruik van Elektroniese Dataprosesserings-toerusting**

Rekenaars kan 'n behoorlike ouderdomsanalise van die hele debiteureboek gee, opgedeel in

huidig uitstaande, 30 dae, 60 dae balanse ensovoorts. Ook kan die rekenaar dan geprogrammeer word om alle agterstallige bedrae te identifiseer en aanmaningsbriewe tydig uit te stuur. So word die reaksietyd van bestuur bespoedig. Verslae kan ook aan bestuur 'n aanduiding gee van wanneer die kredietlimiet oorskry word. Die volle betalingsgeskiedenis van 'n kliënt kan binne sekondes uitgedruk word.

### 3.3 KONTANT

"Cash is the oil that lubricates the wheels of business. Without adequate oil, machines grind to a halt, and a business with inadequate cash will do likewise. On the other hand, carrying cash is expensive; since it a non-earning asset, a firm that holds cash beyond its minimum requirements is lowering its potential earnings". - Brigham, Gapenski 1991:775

Kontantbestuur is dus gefokus op die hou van die minimumvlak om onverwagte uitgawes tegemoet te kom, om sy kredietwaardigheid te handhaaf en om spekulatiewe geleenthede te benut sowel as om leningsooreenkomste na te kom.

Die kontantvloeiëbegroting is belangrik om die verwagte in- en uitvloeië oor 'n periode aan te dui.

#### 3.3.1 Teiken kontantbalans

Vier metodes is geïdentifiseer vir die daarstel en beheer van 'n teiken kontantbalans:

- (i) Die Baumol model.  
Simplistiese model wat geen tendense of die onsekerheid van kontantvloei in ag neem nie.
- (ii) Miller Orr model.
- (iii) Stone model.
- (iv) Monte Carlo simulاسie.

Die laaste drie modelle vaar heel dikwels beter as intuitiewe skattings en neem ook die onsekerheid van toekomstige kontantvloei in ag.

### 3.3.2 Kontantbestuurtegnieke

Die tegnieke kan breedweg in drie kategorieë opgesom word.

- (i) Synchroniseer kontant in- en uitvloei so ver as moontlik.
- (ii) Gebruik die "float" ⇒ Verskil tussen die kasboekbalans en bankbalans as gevolg van klaringstydperk gekoppel aan tjekbetalings.
- (iii) Bespoedig invorderings deur:
  - Sentraliseer (poel) fondse.
  - Voorafgemagtigde debitering - analoog aan 'n debietorder
  - "Lockbox" stelsel, veral waar oorsese kliënte die betaling aan 'n spesifieke posbus kan pos wat op gereelde tye deur die bank skoongemaak word.

## 3.4 VOORRAAD

### 3.4.1 Inleiding

(Redelinghuys et al 1989 : 174) is van mening dat voorraad in wese 'n vorm van kontant is of die "middelman" tussen verskillende prosesse wat 'n onderneming se kontantvloei reguleer en gesien kan word as die lewensbloed van 'n onderneming. Onvoldoende voorraad kan lei tot verlies aan verkope en/of klante en kan selfs produksieprobleme skep. Te veel voorraad kan op sy beurt weer lei tot 'n tekort aan kontant, hoë drakoste en die risiko van veroudering.

Voorraad kan geklassifiseer word as (a) grondstowwe;

(b) werk in proses;

(c) klaarprodukte.

Soos die geval is met debiteure word voorraadvlakke grootliks bepaal deur verkope. Voorrade moet egter geproduseer word alvorens dit verkoop kan word. Verkope moet dus geskat word en dit bemoeilik voorraadbestuur.

Voorraadbestuur kan afgewentel word na 4 basiese vrae.

- (1) Hoeveel eenhede moet bestel (geproduseer) word op 'n gegewe tydstop.
- (2) Op watter vlak moet voorraad bestel of geproduseer word.
- (3) Watter voorraaditem benodig spesiale aandag.
- (4) Kan die effek van verandering in die koste van voorraad geneutraliseer word.

<b>Faktore wat voorraadhouding in die allooibedryf kan beïnvloed</b>		
<b>Insette</b>	<b>Omskakelingsproses</b>	<b>Uitsette</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die leityd vir sommige verbruiksvoorrade strek dikwels oor etlike maande en derhalwe moet voldoende buffervoorraad gehou word. Die situasie word vererger in gevalle waar van die items nie plaaslik beskikbaar is nie.</li> <li>• Die versending van grondstowwe na die aanleg geskied dikwels oor lang afstande via die pad of spoorwegstelsel ( 4 dae) en derhalwe word 'n buffervoorraad van 10 dae normaalweg op grondstowwe gehou.</li> <li>• Strategiese voorrade wat onontbeerlik is vir die voortgang van die produksieproses word dikwels aangehou desondanks die feit dat die tipe voorrade feitlik geen beweging toon nie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die omskakelingsproses is 'n 24 uur bedryf , geweldig kapitaalintensief en kan nie aan staantyd vanwee die nie-beskikbaarheid van grondstowwe blootgestel word nie.</li> <li>• Doen verkieslik groot herstelwerk (herbou van die oond) gedurende die maande waartydens die vraag na die produk afplat.</li> <li>• Voortdurende in / uit-skakeling van oond/e om by die siklisiteit van vraag aan te pas is moeilik haalbaar aangesien die proses gepaard gaan met elektrode breuke, grondstofvermorsing en ander produksie probleme.</li> <li>• Verhaling van vaste koste is gebaseer op die maksimum uitset van elke oond</li> <li>• Voorraadhoëte word nie in 'n standaardgrootte en kwaliteit (mn inhoud) gehou nie aangesien die spesifikasie van kliente aansienlik verskil. Voorraadhouding kan aansienlik verminder word indien kliente se spesifikasies minder streng gestel word.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomiese verskepingshoeveelhede dikteer versendingseenhede van nie kleiner as 10000 ton nie.</li> <li>• Siklisiteit van vraag binne die loop van 'n finansiële jaar. Tradisioneel is die vraag na produk in die maande van Desember en Januarie redelik swak , terwyl Mei en Junie besondere goeie maande is met die vraag gedurende die res van die jaar redelik konstant</li> <li>• Meerendeels geskied verkope op die uitvoermark via die hande van agente uit pakhuisse. Agente verkies om as minimum 'n maand se voorraad te hou aangesien aanvulling van vlakke dikwels amper net so lank neem.</li> <li>• Vlak van voorraadhouding is reeds of kan verder verminder word deur die integrasie van die verfynde allooi-aanleg( Advalloy) met die FeMn oond van Wes-aanleg waarvolgens 6500 ton warm metaal maandeliks na Advalloy oorgedra word.</li> </ul>

<b>Faktore wat voorraadhouding kan beïnvloed (vervolg)</b>		
<b>Insette</b>	<b>Omskakelingsproses</b>	<b>Uitsette</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Voordat groot herstelwerk aangegaan word, word voorraadvlakke dikwels aangevul sodat die nodige onderdele vir die herbou in voorraad is.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die elektrisiteit van gasaanleg (lewer meer as 15% van die behoefte) is aangewese op voldoende gas van die groot oonde vir die suksesvolle bedryf. Ook hierdeur word 'n ononderbroke bedryf geimpliseer.</li> <li>Tariewe deur Eskom word die beste benut in 'n deurlopende en meer egalige produksieproses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Advalloy (verfynde metaal aanleg) is terugwaarts geïntegreer met Wesaanleg en die suksesvolle bedryf is afhanklik van die deurlopende beskikbaarheid van warm metaal vanaf die aanleg.</li> <li>Joint Venture ooreenkomste verhoed skerp dalings in produksie uitset in tye van skerp ekonomiese afplating op wêreldmarkte.</li> </ul>

### 3.4.2 Koste geassosieer met voorrade

		<b>Jaarlikse koste as % van voorraadwaarde</b>	
		<b>%</b>	<b>Waarde</b>
<b>(i)</b>	<b><u>Drakoste</u></b>		
	→ Koste van kapitaal opgesluit in voorraad	12,0%	
	→ Berging en hanteringskoste*	0,5%	
	→ Versekering	0,5%	
	→ Eiendomsbelasting/huur	1,0%	
	→ Waardevermindering en veroudering	<u>12,0%</u>	
		<u>26,0%</u>	
	* Sluit in klerklike en administratiewe koste asook salarisse en lone van werkers in die voorraadbergplek		
<b>(ii)</b>	<b><u>Bestel, verskeping en ontvangkoste</u></b>		
	→ Koste van bestelling (insluitend produksie en opstelkoste)	varieer	
	→ Verskeping en hanteringskoste	2,5%	
<b>(iii)</b>	<b><u>Koste van voorraadtekorte</u></b>		
	→ Verlies aan verkope	varieer	
	→ Verlies aan kliente	varieer	
	→ Onderbreking in produksielopies	varieer	

### 3.4.3 Voorraadhouding

Samancor Meyerton

Beweging in voorraadtonne – Sept 98					Dae in Voorraad		
<i>Grondstowwe</i>	Begin-voorraad	Ontvang	Verbruik	Eind-voorraad	Werklik	Teiken	Verskil
Sinter en erts	50,128	83,240	88,295	45,072	16	20	-4
Reduktante	3,194	23,521	25,241	1,475	2	20	-18
Kooks	1,993	4,190	4,855	1,328	8	30	-22
Kwarsiet	5,709	10,606	12,648	3,668	9	20	-11
Dolomiet	248	1,608	1,055	801	24	20	4
<i>Finale produk</i>	Begin-voorraad	Produk-sie	Verkope	Eind-voorraad	Werklik	Teiken	Verskil
Ferromangaan	12,515	31,759	21,784	22,490	22	30	-8
Silicomangaan	9,197	11,723	6,523	13,648	35	30	5

Uit bogenoemde is dit duidelik dat goeie grondstofbestuur in alle gevalle behalwe in die geval van dolomiet-voorraadhouding in werklikheid benede die teikenvlakke is. Die prestasie is behaal deur gesonde verhoudings met verskaffers en wedersydse begrip van mekaar se produksieprosesse te hê. Die gevaar bestaan egter dat in die geval van 'n onderbreking in die produksieproses by een van die verskaffers voorraadvlakke by die allooiaanleg nie vinnig genoeg aangevul kan word nie. Derhalwe verg die aggressiewe beleid voortdurende skakeling met die kliënt om lewertye te bevestig. In die geval van ferromangaan-klaarproduk is die vlak benede die kritiese vlak van 30 dae wat die minimum vir lewertyd aan oorsese verskaffers is. Hier is weereens geen buffervoorraadhouding nie wat 'n verlies aan verkoopsvolumes kan beteken indien een van die ferromangaanaanlegte weens produksieprobleme sou staan.



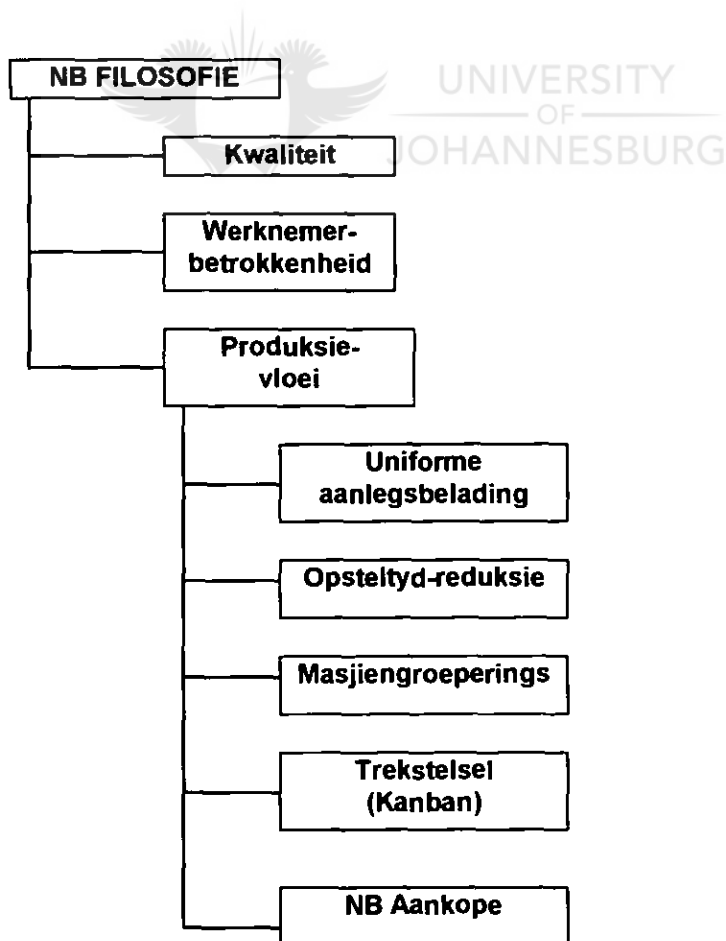
### 3.4.4 Die invloed van voorraadfluktuasies op die voorraadvlak.

#### Bestel/produksiehoeveelhede

Die grondslag vir die bepaling van bestel/produksiehoeveelhede is afhanklik van faktore soos die vraag na die produk, die afleweringstyd van die produk en die beskikbaarheid van die produk.

### 3.4.5 Net Betyds filosofie in die myn en allooibedryf

Die (C) toepaslikheid van die NB (Net Betyds) filosofie in die myn- en allooibedryf word vervolgens bespreek. Hay identifiseer die sewe elemente van die NB filosofie.



Die grondbeginsels waarop produksie in die myn en allooibedryf plaasvind is die volgende:

- Produseer so na as moontlik aan die kapasiteit van die aanleg. Dit lei tot ekonomieë van skaal. Indien vaste koste (arbeid en depresiasie) oor 'n groter hoeveelheid tonne versprei kan word, kan die eenheidskoste per ton aansienlik verlaag word. Produksiekoste word dus geminimaliseer.
- Verminder staantyd in die aanleg tot die absolute minimum. Selfs noodsaaklike instandhouding wat op 'n rotasiebasis uitgevoer word moet so vinnig moontlik gedoen word.
- Produseer binne die kliënt se spesifikasie met die eerste lopies. Herverwerkings is duur en beteken heelwaarskynlik ook dat herwinningseffektiwiteit nie na wense is nie.
- Hou herwinningseffektiwiteit so hoog as moontlik. Lae herwinnings laat kosbare grondstowwe verlore gaan.
- Minimaliseer die risiko dat totale produksiekoste potensiële opbrengs sal oorskry deur van die insetfaktore (byvoorbeeld elektrisiteit) aan die toe/afname van die betrokke kommoditeitsprys te koppel.

Die toepaslikheid van die NB filosofie gegewe die bogenoemde beginsels is as volg:

***kwaliteit:***

"Doing the right things correctly the first time" (Ian Cobb, Management Accounting, Feb 1991). Die kwaliteit van die inkomende materiaal (grondstowwe ensovoorts) is bepalend vir die kwaliteit uitset. Verskaffers word al hoe meer as vennote gesien wat 'n oop stelsel vereis. Beide partye geniet die voordele van 'n oop en eerlike onderlinge verhouding. Die "Vendor

management" program poog om deur wedersydse toeganklikheid onderlinge vertroue te verhoog en dus onderhandeling en dienslewering te verbeter. Kwaliteit sal uiteindelik verbeter omdat totale kwaliteit by die verskaffer begin en daar wedersydse kommunikasie oor en sameweking rakende gehalte plaasvind.

***Werknemersbetrokkenheid:***

Waarskynlik die belangrikste element van NB. Werknemer aanpasbaarheid en betrokkenheid/ deelname word verseker deur die aanleer van multivaardighede. Alle werknemers is voortdurend op soek na geleenthede om die proses te verbeter

***Produksievloei***

***Uniforme aanlegbelading***

Die aanleg moet so na as moontlik aan sy kapasiteit bedryf word

***Opsteltye***

Opsteltye van die smeltoonde moet so kort doenlik gehou word

***Trekstelsel***

Trekstelsel vind nie toepassing nie aangesien die aanleg teen sy optimale kapasiteit produseer

***NB aankope***

NB aankope word toegepas deur verskaffers van onderdele en/of grondstowwe nie as 'n eksterne faktor nie maar as 'n integrale deel van die produksieproses te sien. Kleiner hoeveelhede kan aangekoop word aangesien dieselfde verskaffer deelneem aan dieselfde kwaliteitsver-sekeringsprogram. Die "Vendor management " program het juis ten doel dat die aantal verskaffers afneem en dat daar slegs van 'n paar goeie bronne gebruik gemaak word.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat elemente van NB wel toepassing vind binne Samancor . As gevolg van die lang leitye aan beide die inkomende en verspreidings distribusiekanale sal Samancor nooit na 'n voorraadlose situasie kan beweeg nie. 'n Vergelyging tussen NB en die vervaardigingshulpbronbeplanning van MRPII (sien 3.4.6) wys duidelik dat elemente uit beide filosofie toepassing binne Samancor vind.

<b>Element</b>	<b>MRPII</b>	<b>NIT</b>	<b>Samancor</b>
<b>1. Beplanning</b>			
Aankoopsverbintenis	Ja	Nee	Ja
Beplande voorraad	Ja	Nee	Ja
Kapasiteitsbeplanning	Ja	Nee	Ja
Geprojekteerde kontantvloei	Ja	Nee	Ja
Voorwaartse visie vir produksie vlakke	Ja	Nee	Ja
<b>2. Beheer</b>			
Detail volgorde en skedule	Ja	Ja	Ja
Prioriteitsbeheer en herskedulering	Ja	Ja	Ja
Dataversameling	Ja	Ja	Ja
<b>3. Risiko's</b>			
Implementering	Moeilik	Moeilik	Eenvoudig
Instandhouding	Moeilik	Maklik	Maklik
Mislukking	Moontlik	Skraal	Moontlik
<b>4. Produksie</b>			
Aanlooptye	Vas	Veranderlik	Vas
Omruilte	Vas	Veranderlik	Vas
Lotgrootes	Vas	Veranderlik	Vas
Aanpasbaarheid	Vas	Veranderlik	Vas
Koste	Vas	Veranderlik	Vas

Element	MRPII	NIU	Samancor
<b>5. Voordele aan mense</b>			
Bestuur	Hoog	Hoog	Hoog
Produksievloerwerkers	Laag	Hoog	Hoog*

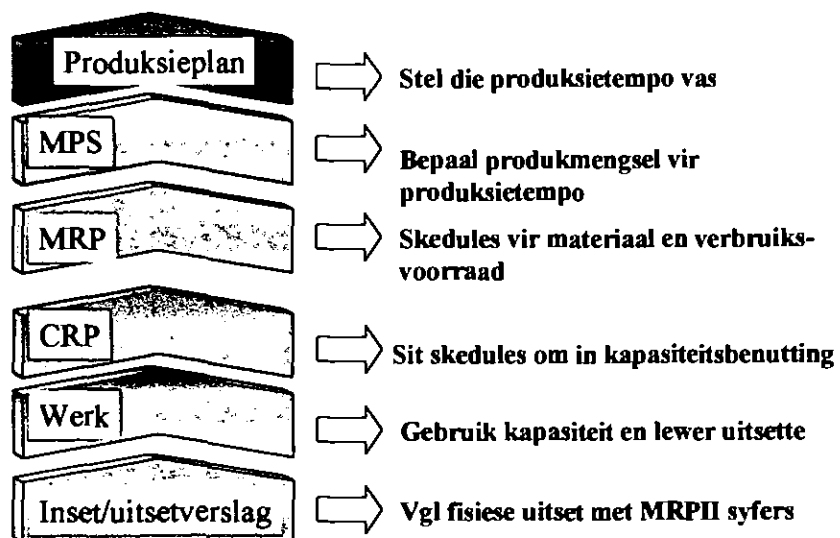
Aangepas uit "Produksie en Operasionele Bestuur – 'n Praktiese Beskouing", PC de Wit, SA Hamersma p155 (1992 Southern uitgewers)

### 3.4.6 MRPII (Material Requirement Planning) in die allooï bedryf.

MRPII kan as 'n omvattende beplanning- en beheerstelsel vir die totale onderneming gesien word, wat 'n meester-produksieskedule gebruik om kapasiteit, kontantvloei, arbeid en masjienure, instandhoudingsdienste en alle ander hulpbronne te skeduleer.

MRP handvatsels vir bestuur soos onder aangedui vind tans aanwending in Samancor se produksieskedulering.

### *MRP Handvatsels vir Bestuur*



# SAMANCOR LIMITED

## METALLOYS-MEYERTON

TABEL 1

STORES REPORT FOR : LATEST 12 MONTHS

	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP
	1,997	1,997	1,997	1,998	1,998	1,998	1,998	1,998	1,998	1,998	1,998	1,998
Stocks (Actual)	16,037,737	16,017,900	15,407,521	14,702,681	14,779,959	14,211,241	14,243,872	14,735,756	14,959,573	14,783,012	14,571,438	14,740,327
Consumables	2,556,776	2,637,146	2,654,401	2,360,565	2,089,633	1,956,707	1,928,852	2,096,283	1,945,903	2,017,356	2,010,359	1,901,823
Strategic	5,785,582	5,786,484	4,780,709	4,609,388	5,191,537	5,092,778	5,085,081	5,149,888	5,195,421	5,223,510	5,075,540	5,284,204
Steel & Iron	1,940,323	1,783,897	2,111,320	2,038,631	1,774,799	1,563,512	1,555,709	1,511,217	1,980,454	1,838,453	1,818,084	2,070,900
Packing Materials	878,907	1,028,366	1,151,490	910,356	826,883	1,127,807	1,105,838	1,083,949	864,957	864,957	874,966	860,340
Spares Transport & Other	3,065,824	2,931,740	2,687,785	2,638,404	2,595,851	2,612,970	2,794,252	2,785,098	2,745,183	2,772,735	2,890,014	2,978,411
Other	1,832,325	1,880,267	2,021,816	2,145,355	2,301,256	1,933,519	1,752,391	2,107,652	2,008,683	1,948,101	1,902,473	1,626,649
Slow Moving Stocks	4,538,230	4,379,674	4,391,169	4,334,103	4,476,155	5,038,318	5,018,766	5,013,167	5,238,581	5,289,528	5,309,385	5,543,082
Slow moving - Strategic	2,405,520	2,336,005	2,320,445	2,246,995	2,349,980	2,678,414	2,553,383	2,533,267	2,510,677	2,542,234	2,561,480	2,897,464
- Non Strategic	2,132,710	2,042,869	2,070,723	2,087,108	2,126,175	2,359,904	2,465,383	2,479,900	2,727,904	2,757,292	2,747,905	2,846,618
Stock turnover ratio	3.66	5.23	5.83	3.50	5.34	5.97	4.59	4.52	3.67	4.46	4.27	5.22
Not moved for one year - Comm.	460	435	456	476	478	488	490	488	489	477	509	497
- Rand	625,813	556,925	593,411	611,805	627,516	793,105	846,742	823,775	951,436	870,812	896,254	928,220
- two years - Comm.	347	326	323	319	326	334	319	307	285	285	277	284
- Rand	457,998	400,362	382,728	385,300	352,529	357,763	358,659	353,022	332,062	412,156	423,686	400,992
More than two years - Comm.	1,728	1,660	1,671	1,678	1,700	1,703	1,705	1,688	1,717	1,722	1,729	1,751
- Rand	1,048,899	1,084,582	1,094,584	1,090,203	1,146,130	1,209,046	1,260,094	1,303,103	1,444,406	1,474,524	1,427,963	1,516,406
No. of Commodities discontinued	8	-802	7	0	6	17	2	3	6	6	1	0
No. of Commodities Created	14	6	0	7	15	11	4	443	231	80	5	6
No. of Commodities in stock	6,535	5,941	5,934	5,941	5,946	5,944	5,946	6,386	6,611	7,647	7,651	7,657
Stock above maximum levels	1,893,292	1,800,848	1,654,075	1,787,086	1,359,754	1,141,660	1,215,315	1,027,745	1,290,280	1,135,632	1,023,890	1,049,088
Stocks Count												
No. of Stocks Counts	200	501	324	0	1,550	0	0	0	0	0	133	1,853
Value of items counted	111,861	289,488	362,634	0	1,690,053	0	0	0	0	0	2,769,938	522,451
Stocks write up / (down)	-1,802	-248,910	5,488	0	-3,637	-36,870	410	-10,641			-1,636	-5,941
Purchases	31,068,828	27,826,978	39,167,639	14,209,776	39,410,560	17,577,888	24,697,815	21,603,543	22,104,769	18,761,814	18,010,546	16,270,447
Stock (Contracts)	2,045,441	2,633,900	2,575,767	1,339,395	2,449,242	1,767,095	1,823,205	2,318,710	1,894,643	1,992,738	2,469,540	1,905,056
Stock (non Contracts)	1,939,228	1,908,203	1,644,873	801,215	1,705,304	1,965,770	1,564,718	1,620,936	1,399,953	1,341,445	1,003,159	1,983,243
Directs (non Contracts)	23,760,620	10,488,274	22,259,691	5,396,482	22,960,159	2,276,937	15,827,893	13,414,309	13,054,259	9,501,512	11,683,805	8,460,730
Directs (Contracts)	3,321,539	12,796,601	12,687,487	6,572,683	12,275,855	11,568,064	5,482,101	4,249,588	5,755,914	3,926,119	2,854,241	3,921,418

Opsommenderwys kan gestel word dat elemente van die twee stelsels mekaar kan komplementeer en dat MRPII as 'n stelsel van voortdurende produksie gesien kan word, terwyl NB 'n filosofie vir die voortdurende verbetering van werkverrigting is.

#### **3.4.7 Beoordelingsfaktore vir bestuur van verbruiksvoorraade.**

Die effektiwiteit van die bestuur van R14,7 miljoen se magasynvoorraad by Samancor se aanleg te Meyerton kan onder andere aan die hand van die volgende faktore beoordeel word. (Sien ook teenoorstaande blad)

- Stadigbewegende voorraad het toegeneem van R4,5 miljoen (Okt 97) met feitlik R1 miljoen na R5,5 miljoen (Sep 98). (Sien Tabel 1). Sewe honderd duisend rand van die toename lê in nie-strategiese voorraad wat dui op 'n onbevredigende omsetsnelheid van die verbruiksvoorraad.
- In totaal het die voorraadvlakke egter afgeneem van R16,0m (Okt 98) na R14,7m (Sep 98) wat dui op meer effektiewe bestelhoeveelhede en bestelperiodes, desondanks die feit dat die aantal kommoditeite toegeneem het met meer as eenduisend een honderd na sewe duisend sewe honderd.
- Voorraad bokant die maksimumvlak vir die item het afgeneem vanaf R1,7m (Okt 97) na R1,0m (Sep 98).

#### **3.4.8 EVA (Economic Value Added) en voorraadbestuur**

- Bonusdoelwitte vir bestuur sal o.a. ook gemeet word aan die ekonomiese waarde op die aanleg toegevoeg. So is voorgestel dat bestuur in tot 14% van die waarde toegevoeg kan deel, maar beperk tot sê 30% van die individue se salaris.

- Geen beter motiveringsfaktor kan in plek gesit om voorraad so effektief moontlik te bestuur nie. Die hele bestuurspan monitor voorraadvlakke indringend ten einde voortdurend die minimumvlakke teen die risiko van 'n uit voorraadsituasie op te weeg.
- In effek behels dit dat deel van die besparing in die belegging in voorraad direk aan die individu uitbetaal word.

### 3.5 KREDITEURE

Krediteure word in die algemeen dertig dae na staat betaal wat 'n gemiddeld van 45 dae lewer. Sekere kernkrediteure soos Eskom word egter 7 dae na maandeinde betaal.

#### ***Faktore wat vlak van krediteure kan beïnvloed***

- Met die aangaan van groot kapitaalprojekte word retensies dikwels vir lang periodes teruggehou wat die vlak van krediteure kontraktueel vir die periode verhoog
- Krediteure word 'n diskonto vir die vinnige vereffening van hulle rekening aangebied. Die vlak van aanvaarding beïnvloed die vlak van krediteure direk.
- Grondstofkrediteure word in terme van kontraktuele verbintenisse betaal – asook Spoomet en Eskom.
- In die periodes waartydens oonde uitgeneem word vir groot herboue behoort die grondstofkrediteure en die gepaardgaande voorraadhouding aansienlik af te neem.
- Krediteurebetalings word toenemend deur EFT (Electronic Fund Transfer) gedoen ten einde die risiko van betalings met 'n tjek uit te skakel
- Probleme met weegbrugstrokie en/of die kwaliteit van gelewerde grondstowwe lei tot dispute wat dikwels eers met verloop van tyd opgelos word



### 3.6 VERHOUDINGSANALISE

Likiditeitsverhoudings word gebruik om 'n oordeel te vorm oor die vermoë van die onderneming om sy korttermynverpligtinge na te kom en kop bo water te hou in ongunstige omstandighede. Likiditeit het twee dimensies.

Bedryfsbate tot laste verhouding

	'93	'94	'95	'96	'97
<u>Bedryfsbates</u> Bedryfslaste	3.96	2.46	2.74	2.35	2.19

Die verhouding wys dat die onderneming sy korttermynskulde kan vereffen maar skiet te kort omdat dit nie die likiditeit van die individuele komponente van bedryfskoste in ag neem nie. In Samancor se geval, waar 'n groot deel van bedryfsbates in die ander likiede vorm van voorraad gehou word, sal die **vuurproefverhouding** waarskynlik 'n beter aanduiding van likiditeit gee. Nou verswak Samancor se posisie na:

	'93	'94	'95	'96	'97
<u>Bedryfsbates – voorraad</u> Bedryfslaste	2.53	1.61	1.86	1.58	1.44

Die komponente van bedryfskapitaal kan verder in terme van hulle likiditeit beoordeel word deur die analise van die volgende verhoudings:

- Gemiddelde debiteure-invorderingstermyn

Debiteure x 365  
Jaarlikse kredietverkope

- Debiteure-omsetsnelheid wat die omgekeerde van bogenoemde is. Derhalwe as ons veronderstel dat al Samancor se verkope op krediet geskied dan is die verhouding:

	<u>'93</u>	<u>'94</u>	<u>'95</u>	<u>'96</u>	<u>'97</u>
<u>Kredietverkope</u> Debiteure	3.86	4.26	3.94	4.04	4.01

Indien die 1994 omsetsnelheid as doelwit gebruik word en wel in die 1997 jaar behaal is sou dit addisionele bedryfskapitaal van R54 miljoen vrygestel het.

Die invorderingstermyn kan met die kredietterme vergelyk word. Die taak word egter bemoeilik wanneer verskillende terme aan verskillende kliënte toegestaan word. In die algemeen dui dit op 'n te hoë invorderingstermyn op 'n te liberale kredietbeleid en so ook die omgekeerde.



'n Ouderdomsanalise is ook 'n nuttige wyse waarop insig in die likiditeit van die debiteureboek gekry kan word. Hiervolgens word die debiteure gekategoriseer volgens die proporsies gefaktureer in vorige maande. So byvoorbeeld kan 'n ontleding die volgende aandui:

<b>Analise van uitstaande bedrae</b>					
<i>Mei</i>	<i>April</i>	<i>Maart</i>	<i>Februarie</i>	<i>Januarie</i>	<i>Totaal</i>
65%	21%	5%	4%	5%	100%

Indien dit die maatskappy se beleid is om kredietterme van 60 dae vanaf verskeping toe te laat moet die probleemareas ten opsigte van uitstaande Januarie en Februarie fakture opgelos word. Bogenoemde analise gee meer detail as die gemiddelde invorderingstermyn want dit vestig die aandag op die probleemareas.

Dit is belangrik om te beseef dat beide die gemiddelde invorderingstermyn sowel as die ouderdomsanalise beïnvloed word deur die patroon van verkope. Met stygende verkope neig die ouderdomsanalise sowel as die invorderingstermyn om meer huidig te wees as wanneer verkope konstant sou bly.

Die rede hiervoor is dat 'n groter proporsie van verkope in die huidige maand gefaktureer is. Ook sou dit beter wees om in seisoenale omstandighede die ouderdomsanalise en invorderingstermyn op die bepaalde tydstop dan eerder met dieselfde punt in die vorige jaar te vergelyk.

## DAE IN KREDITEURE

Vir Samancor was die verhouding

	'93	'94	'95	'96	'97
<u>Krediteure x 365</u> Koste van verkope	81.37	87.08	111.43	119.47	113.00

Dui aan hoe vinnig rekeninge veral ten opsigte van grondstofaankope vereffen word.

## DAE IN VOORRAAD

Hierdie verhouding dui aan hoe vinnig voorraad in verkope omgesit word. 'n Hoë omsetsnelheid dui gewoonlik op effektiewe voorraadbestuur maar mag dalk die resultaat van 'n te lae voorraadvlak wees. 'n Lae omsetsnelheid mag op stadigbewegende, verouderde voorraad of voorraad wat nie volgens spesifikasie geproduseer is nie dui. 'n Analise van die verskillende kategorieë van voorraad behoort meer lig op die probleem te werp.

Vir Samancor was die verhouding volgens gepubliseerde syfers:

	'93	'94	'95	'96	'97
Gem voorraad*365 Koste van verkope	151.10	133.24	117.04	102.14	101.31

Duidelik is daar steeds ruimte vir verbetering en die dalende tendens in die aantal dae voorraadhouding moet aangemoedig word totdat die teikendoelwit van sê negentig dae (3 maande) se voorraad bereik word.

### **3.7 OPSOMMING VAN KWALITATIEWE EN KWANTITATIEWE FAKTORE VAN BELANG IN DIE BESTUUR VAN BEDRYFSKAPITAAL**

- 'n Verhoging in die omdraaisnelheid van bedryfsbates kan addisionele kapitaal vir die onderneming beskikbaar stel en die opbrengs op bates verhoog.
- Verskeie faktore om bedryfskapitaal optimaal te bestuur is geïdentifiseer en sal deur middel van aanbevelings in hoofstuk vyf aan bestuur voorgelê word.
- Die bedryfskapitaalbehoefte moet voortdurend by mark- en industrie-omstandighede aan beide die inset- en uitsetkant aangepas word

Die volgende hoofstuk het ten doel om deur middel van 'n vraelys bedryfskapitaalbestuur by twee verwante-proses maatskappye te toets.

## HOOFSTUK 4

### 4.1 VRAELYS

#### 4.1.1 KEUSE VAN RESPONDENTE

1. Die onderstaande vraelys is voorberei met die doel om die bedryfskapitaalbeleid en bestuur daarvan by twee verwante-proses maatskappye te bepaal. Derhalwe val die klem op bedrywe wat insetgrondstowwe tot 'n metaal/alloori omvorm en dan hoofsaaklik die finale produk op die uitvoermark verkoop. Vir die doeleindes is die gekose maatskappye:

Alusaf (Pty) Ltd – 'n Aluminiumsmelter (RSA)

Jabulu Refinery - 'n Nikkelsmelter (Australië)

2. Die vraelys is voorts met die finansiële bestuurder van die aanleg bespreek. Sodanige bespreking het die geleentheid gebied om enige onduidelikheid met die voltooiing van die vraelys uit die weg te ruim.

4.1.2 VOORRAAD – GRONDSTOWWE EN KOMMODITEITE			
1.	Watter teikenvlak van voorraadhouding uitgedruk in dae word op die twee vernaamste insetgrondstowwe gestel?	Dae (* 1)	
	Rede: .....		
	.....		
2.	Wat is die werklike vlak (dae) vir bogenoemde en die rede vir die afwyking van 1 hierbo?	Dae	
	Rede: .....		
	.....		

3.	Word produksieskedulering op MRP II of soortgelyke basis vasgestel?	Ja	Nee
4.	Hoe dikwels word met die vernaamste verskaffer van grondstowwe gekommunikeer oor beskikbaarheid/kwaliteit van produk?	Keer per maand	
5.	Vind Net Betyds-aankope enige toepassing in u bedryf. Verduidelik asb. .... ..... .....		
6.	Watter middele kan aangewend word om die vlak van voorraad in die kommoditeitstoor so laag as prakties moontlik te hou? ..... ..... .....		
(* 1)	Dae = Tonne in voorraad/tonne verbruik in 'n gemiddelde maand X 365.		

<b>4.1.3 VOORRAAD – KLAARPRODUKTE</b>			
1.	Word so na as moontlik aan die naamplaatkapasiteit van die aanleg geproduseer?	Ja	Nee
	Kapasiteitsbenutting ..... %		
	Rede: ..... .....		
2.	Speel afleweringstyd 'n rol in die bepaling van voorraadvlakke plaaslik en oorsee?	Ja	Nee

	Tot watter mate? .....		
	.....		
3.	Beteken verlies aan verkoopsvolumes noodwendig verlies van klientebasis?	Ja	Nee
	Rede: .....		
	.....		
4.	Wat is die vernaamste drywer van die vlak van finale produk voorraadhouding?		
	Drywer: .....		
	Rede: .....		
	.....		
5.	Watter teikenvlak van voorraadhouding uitgedruk in dae word op die vernaamste verkoopbare klaarproduk gestel?	Dae	
	Rede: .....		
	.....		
6.	Wat is die werklike vlak (dae) vir bogenoemde en die rede vir die afwyking op 5 hierbo?	Dae	
	Rede: .....		
	.....		
7.	Hoe word egalige deurlopende opname van produk verseker? Bv. deur joint Ventures. ....		
	.....		
	.....		

8.	Watter rol speel marktoestande wanneer besluit word om 'n oond uit te skakel? .....		
	.....		
	.....		

4.1.4 DEBITEURE			
1.	Het die onderneming 'n spesifieke kredietbeleid?	Ja	Nee
	- Wat behels dit? .....		
	.....		
	- Sou 'n meer liberale kredietbeleid in sekere gevalle toegelaat word? Wanneer? .....		
	.....		
2.	Word die kredietstandaarde (standaard waaraan rekening moet voldoen om aanvaar te word) bepaal deur:	Ja	Nee
	- Inagname van die kompetisie;	Ja	Nee
	- Algemene ekonomiese toestand;	Ja	Nee
	- Verhoogde winsgewenheid versus risiko;	Ja	Nee
	- Ander faktore. (lys asb.) .....		
	.....		
3.	Kredietterme		
	- Wat is die maksimum dae waarop verkoop word?	Dae	
	- Wat is die teikendae?	Dae	



4.	Wat is die werklike dae van verkope opgesluit in debiteure?	Dae	
	Rede vir verskil met teiken: ..... .....		
5.	Is die totale koste van lewering aan verskillende kliënte bekend?	Ja	Nee
	Het die onderneming 'n "ABC" matriks wat die netto "gelewerde" (*1) prys per kliënt aandui.	Ja	Nee
	Gelewerde prys minus vervoerkoste minus agentekommissie, minus rentekoers vir dae in debiteure = netto verkoopsprys		
	Word dié matriks aktief in besluitnemingsproses oor teikenmarkte gebruik?	Ja	Nee
6.	Word verkope aan kliënte in lande met sukkelende/opkomende ekonomieë gedoen?	Ja	Nee
	Hoe word invorderbaarheid verseker? ..... .....		
7.	Hoe word invordering hanteer? ..... .....		
8.	Word kredietversekering op alle kliënte uitgeneem? Indien nie, watter word uitgesluit? Uitgesluit: .....	Ja	Nee
9.	Word 'n afplating van verkope gedurende die feesgety ondervind en hoe word dit oorbrug? ..... ..... .....		

4.1.5 KONTANT			
1.	Hoe dikwels word die kontantvloeibehoeft (begroting) opgedateer?  Word toe/afnames indringend verduidelik?	Periode  Ja	Nee
2.	Het die maatskappy 'n koste van kapitaalkoers wat behaal moet word om kontant vir nuwe projekte beskikbaar te stel?  Wat is die koers en hoe is dit bepaal? .....	Koers	
3.	Hoe word surplus kontant belê? .....		
4.	Word kontant uit oorsese bedrywighede verdien?  Word sodanige kontant na die RSA gerepatriëer?	Ja  Ja	Nee  Nee
5.	Word die tesourie as winssentrum hanteer?  Wat is hul doel?	Ja  Ja	Nee  Nee
6.	Wat sou die maatskappy te doen staan in die geval van 'n kontantkrisis? .....		
7.	Word 'n strategiese plan vir projekbefondsing jaarliks opgestel? .....		
8.	Het die maatskappy 'n teiken kontantbalans?  Hoe is dit vasgestel? .....	Ja	Nee

9.	Word kontantbalanse daaglik binne die onderneming gepoel?	Ja	Nee
10.	Watter ander kontantbestuurtegnieke afgesien van dié hierbo genoem word deur die onderneming toegepas? .....		

<b>4.1.6 KREDITEURE</b>			
1.	Wat is die gemiddelde betalingstermyn in dae van handelskrediteure? (Hoofsaaklik grondstof en magasynvoorraadkrediteure)	Doel Dae	Werklike Dae
2.	Word diskonto vereis indien krediteure aandring op die vroeë vereffening van hulle rekening?	Ja	Nee
	- Watter persentasie word teruggehou vir spoedige betaling?	%	
3.	Hoeveel dae na fakturering word die kragrekening betaal?	Dae	
4.	Word retensiegelde op projekte nougeset bestuur?	Ja	Nee
5.	Word krediteure elektronies betaal (EFT)?	Ja	Nee
	Hoeveel dae na maandeinde geskied dit?	Dae	
6.	Word krediteure per tjek betaal?	Ja	Nee
	- Hoeveel dae na maandeinde geskied dit?	Dae	

<b>4.1.7 ALGEMEEN</b>		<b>MERK DIE TOEPASLIKE BLOK</b>	
1.	Word bonusdoelwitte gestel in terme van die vlak van bedryfskapitaal (Gebruik die maatskappy bv. EVA as maatstaf en word enige besparings op of bokant die teikendoelwit met bestuur/werknemers gedeel)?	Ja	Nee
2.	Is die aanleg produksie- of bemarkingsgeoriënteerd of anders gestel is produksie 'n funksie van bemarking al dan nie?	Prod	Bem
3.	Word bedryfskapitaalvlakke maandeliks op bestuursvergaderings bespreek?	Ja	Nee
4.	Enige ander faktore wat u as belangrik ag in die bestuur van bedryfskapitaal ..... ..... ..... ..... ..... .....		
5	Het die vraelys aanleiding gegee tot moontlik 'n hernieude fokus op sekere faktore in die bestuur van bedryfs-kapitaal?	Ja	Nee

## HOOFSTUK 5

### AANBEVELING EN GEVOLGTREKKINGS

#### 5.1 KONTANT

Die maatskappy se fokus moet op sy kontantreserwes wees want in die kommoditeitsbesigheid is die gesegde van “kontant is koning” waar. Hierdie feit word des te meer beklemtoon deur die klem wat tans op die kontantverdienste per aandeel gelê word. Markanaliste is deeglik bewus van die feit dat 'n maatskappy se vermoë om kontant te genereer die onderbou tot die suksesvolle bedryf van die besigheid is. Ook is dit waar dat die essensiële element vir die oorlewing van enige besigheid die invloei van voldoende kontant is. Verliese op sigself is uit 'n strategiese oogpunt nie so belangrik nie omrede 'n kontantryke besigheid nog nooit as gevolg van verliese gelikwieder is nie. Voldoende vloei van fondse is dus noodsaaklik om nie alleen likwidasië te voorkom nie maar ook om oorlewing op die langer termyn te bewerkstellig.

- a. Opbou van 'n kontantbuffer is wenslik om verskeie redes:
- Die maatskappy het dalk nie altyd toegang tot kapitaal (die effektebeurs of ander finansiële instrumente) wanneer dit benodig mag word nie hetsy vir interne uitbreiding of eksterne sakegeleentheid (4.1). So byvoorbeeld mag die kommoditeitsiklus in 'n afswaai fase wees en dit mag die taak van die maatskappy bemoelijk om addisionele kapitaal te bekom.
  - Surplus kontant dien dus as 'n versekeringspolis om die risiko van 'n likiditeitskrisis te dek.
  - Laat die onderneming toe om spekulatiewe geleenthede te benut.

- Leningsooreenkomste kan stiptelik nagekom word.
- b. Bepaal die likiditeitsprofiel van die maatskappy. Dit word deur middel van die kontantvloeibegroting hanteer en gee 'n aanduiding van watter gedeelte van die surplus fondse oor 'n langer termyn en moontlik teen 'n gunstiger koers belê kan word.
- c. Kontant verdien uit oorsese bedrywighede moet so ver doenlik daar gelaat word. Suid-Afrikaanse maatskappye vind dit bitter moeilik om fondse uit die land te neem gegewe Reserwebankregulasies.
- d. Bepaal die risiko wat die maatskappy bereid is om op sy beleggings te neem. Die ou argument van hoe hoër die opbrengs hoe hoër die risiko is van toepassing. 'n Balans is hier aangewese.
- e. Versprei beleggings oor verskeie instansies in 'n gebalanseerde portefeulje ten einde te verseker dat al die eiers nie in een mandjie is nie.
- f. Gebruik die sentrale tesourie (Billiton) ten einde bogenoemde te fasiliteer aangesien 'n poel van vaardighede daar beskikbaar is om finansiële volatiliteit te beheer en te benut deur middel van
- rentekoersruilaksies
  - opsies
  - "pette en boordjies"
- g. Oorweeg die wesenlikheid om die tesourie-afdeling as 'n winssentrum te takseer ten einde die afdeling meer winsgerig te maak.

- h. Vra die bankiers om fondse aan die einde van die werksdag te poel sodat debietbalanse teen kredietbalanse afgespeel kan word.
- i. Die fokus vir die maandelikse rapportering moet nie alleen soseer hoofsaaklik op die inkomstestaat wees nie maar ook op die kontantbydrae soos gereflekteer in die kontantvloeiostaat. Veral die toename/afname in die bedryfskapitaal (debiteure, voorraad en krediteure) is van kritiese belang om die beweging in kontantbalanse te verklaar. Die lynitem "kontant deur bedrywighede voortgebring" tesame met enige afwykings daarop teenoor begroting en die vorige maand sal tot 'n groot mate bestuur se aandag spits op die vermoë van die onderneming om 'n gesonde kontantposisie te vestig.
- j. Die kontantproduksiekoste van produkte (uitgesluit waardevermindering en voorsienings) moet bekend wees ten einde kontantgedrewe besluite makliker te kan neem.
- k. 'n Doelgerigte fokus op die bestuur van kontant is die kulminasie van 'n bo-na-onder benadering en die vestiging van 'n kultuur waarbinne die rapportering na topbestuur onder andere indringende verduidelikings vir toenames/afnames in kontant gee.
- l. In die geval waar die maatskappy 'n kontantkrisis in die gesig staar kan die volgende noodmaatreëls geïmplimenteer word:
- Verminder bedryfskapitaal tot die absolute minimum.
  - Stel kapitaalverpligtinge uit, selfs noodsaaklike uitgawes.
  - Bespoedig invloei deur kortings of prysverminderinge.

- Omkeer van vorige investeringsbesluite : Likwiedeer produktiewe bates.
- Herskeduleer terugbetaling van lenings.

Daar moet in ag geneem word dat sulke drastiese aksies kan lei tot verlies van klandisiewaarde. Probleme met kliënte, kredietwaardigheidsgaping met die bank en aandeelkoers, en 'n algemene onsekerheid onder werknemers kan hieruit voortvloei.

- m. Finansiële mobiliteit word behaal deur 'n balans tussen die kapitaal wat die maatskappy besit en dit waartoe dit toegang het te handhaaf. Die bronne kan in drie seksies verdeel word:
- Onmiddellik beskikbaar soos kontant of banklenings.
  - Beschikbaar binne die beplanningsperiode, soos byvoorbeeld deur disinvestering.
  - Kernverbintenis - nie beskikbaar.

Bestuur moet verseker dat fondse beskikbaar is om die geprojekteerde groei in die kernsektor te verhaal, en dat die beplande uitbreiding nie in die wiele gery word deur 'n kontantperk nie.

- n. Strategiese fondse beplanning. 'n Vyf jaar strategiese plan kan as nuttige hulpmiddel dien om die toekomstige finansieringsbehoefte waar groot kapitaalprojekte beplan word, uit te lig.

## 5.2 DEBITEURE

Soos reeds in hoofstuk 2 aangedui was daar gemiddeld 91 dae in 1977 van 'n jaar se verkope uitstaande as debiteure. Deur die invorderingstermyn met 10 dae te verkort sal dit 'n addisionele R56 m



beskikbaar stel. Dit stel dan 'n addisionele rentevrye kapitaalbasis daar. Spoedige invordering kan op die volgende maniere bewerkstellig word:

### 5.2.1 Fakturering (Q)

- Fature word uitgereik op dieselfde dag wat goedere verkoop word en nooit later as die volgende dag nie.
- Die faktuuruitleg beskryf duidelik die kredietterme, dollarbedrag, diskonto van toepassing op betalings voor 'n sekere datum en die netto bedrag betaalbaar op die datum.
- Diensfooie kan gehef word op onredelike laat betalings. Dit verg die aktiewe ondersteuning van senior bemerkingsamptenare wat die kliënt wat so 'n faktuur ontvang uitnooi om die kwessie te bespreek. 'n Kredietnota kan aanvanklik uitgereik word maar hopenlik sal die beginsel van tydige betaling gevestig word.

Die volgende metode kan toegepas word om debiteure ontvangbaar te rapporteer.

Julian Ridley (h), Management Accounting, September 1993, is van die opinie: "Statistics from the same source and presented in a habitual format can soon lose their message. Familiarity is not always a good thing. Over time the figures can lose their effectiveness. Some relevance may still exist but there is no excitement, nothing that makes you come back for a second look. No accountant can afford to present "dead information" ".

Tot 'n groot mate is bogenoemde die geval met debiteure dae as tradisionele instrument vir die meting van prestasie. Alhoewel die berekening relatief eenvoudig is moet die vraag

van wat behoort gemeet te word versus wat wel gemeet word, gevra te word. Die antwoord is dat kontantvloei en die koste van geld gemeet en gerapporteer moet word. Die feit dat baie maatskappye toelaat dat die ontvangstes gedurende die eerste paar dae in die maand as aftrekking teen die sluitingsaldo toegelaat word gee erkenning aan die belangrikheid van kontantvloei met betrekking tot spesifieke dae in die maand.

Die onderskeid en behoefte aan beter interne indikatore word vervolgens verduidelik.

### 5.2.2 'n Alternatief vir debiteure dae

Dae in debiteure word normaalweg bereken van maandelikse syfers met betrekking tot beide verkope aan debiteure en saldo's uitstaande nadat kontantontvangstes geallokeer is. Debiteure dae is 'n eenvoudige berekening op 'n bepaalde punt in tyd. Dit word op 'n repeterende basis herhaal en laat 'n patroon of neiging na vore kom. Dit is in orde terwyl die onderliggende faktore konstant bly. In werklikheid gebeur die volgende:

- Verkope fluktueer grootliks van maand tot maand as gevolg van seisoenaliteit, nuwe kontrakte, vakansies ensovoorts. (Sien figuur 1)
- Die werklike aantal handelsdae per maand is nie konstant nie, gegewe byvoorbeeld bankvakansies.
- Die patroon van besigheid gevoer met kliente op verskillende kredietterme kan grootliks varieer maar steeds 'n konstante verkope syfer toon.

Groot kliente wat aantreklike vroeë verrekeningsdiskontos ontvang as deel van die pakket en nie elke maand op dieselfde

vlak aankoop nie kan gerapporteerde debiteure dae grootliks beïnvloed. (Sien figuur 2)

Opsommenderwys is die gevolgtrekking dat debiteure dae inkonsekwent is en vatbaar is vir manipulasie. Gevolglik vorm hul nie die basis van meting van die dag tot dag bedryf van die maatskappy nie.

### **Betaaldae**

'n Wydgebruikte interne statistiek op 'n **per klient** basis is die dae, of geweegde dae waar daar meer as een betaling is waarvoor betaling gedurende die maand gemaak word. As statistiek is dit meer nuttig omrede dit aandui wanneer die kontant inkom versus die ou konsep van hoeveel dae verkope uitstaande is. Waar meer as een betaling per maand gemaak word, moet 'n geweegde gemiddelde berekening gedoen word. (Sien figuur 3)

### **Interne rente en oortrokke rente**

Hier word die geleentheidskoste van die debiteur bereken vir beide die terme toegelaat, sowel as enige addisionele koste as gevolg van laat betaling. Soortgelyks, indien 'n klient sy rekening vroegtydig vereffen om 'n diskonto te benut, sal 'n positiewe rentesyfer bereken word wat hopelik min of meer gelykstaande is aan die diskonto.

Bogenoemde berekenings word per klient gedoen en kan dan per produk binne 'n divisie uitgebrei word.

Die parameters benodig vir die berekening.

## Rentekoers

'n Rentekoers word benodig om die koste van geld te bereken. 'n Konstante, nie-kontensieuse koers is verkieslik soos byvoorbeeld 'n tien jaar rentekoers.

## Datumbesonderhede

Vir elke faktuur en kredietnota moet op die kliënt se rekening aangedui word:

- Die tydsverloop in dae vanaf fakturering tot aan die einde van die kredietperiode tot en met werklike vereffening - oortrokke rente berekening.
- Die tydsverloop van al die renteberekeninge in 'n maand. (Sien figuur 4)

Hierdie informasie is nuttig en kan aangewend word op verskillende wyses om doelwitte vir kredietkontroleurs, verkoopvertegenwoordigers en bestuur daar te stel. (Bonusse kan betaal word op winste nadat oortrokke rente en 'n faktor van die interne rente afgetrek is).

Figuur 5 is selfs meer inseggewend aangesien dit 'n aanduiding gee van:

- die betaaldag; en
- betalings gemaak in die maand.

Dit bied 'n duideliker prentjie:

- Indien daar twyfel oor 'n kliënt se kredietwaardigheid is.
- Indien die besigheid met die kliënt marginaal is.

- Klient betaal kleiner paaieente betyds maar rek die groter paaieente.

**Figuur 1**

<u>Maand</u>	<u>Dae</u>	<u>Verkope</u>	<u>Verkoopsjoernaal</u>	<u>Debiteure</u>
	<u>In maand</u>		<u>saldo</u>	<u>Dae</u>
1	30	250,000	435,000	56
2	31	275,000	475,000	55
3*	30	130,000	438,333	56
4	31	280,000	412,000	61
5	31	270,000	504,839	57
6	30	275,000	492,742	55

**Figuur 2: Groot klient verrekeningsdistorsie**

<u>Maand</u>	<u>Maand A</u>	<u>Maand B</u>	<u>Maand C</u>	<u>Maand D</u>
<b>Verkope</b>				
Klient 1	155,000	175,000	5,000	200,000
Ander	<u>845,000</u>	<u>775,000</u>	<u>825,000</u>	<u>850,000</u>
Totale verkope	<u>1,000,000</u>	<u>9,500,000</u>	<u>8,300,000</u>	<u>1,050,000</u>
<b>Kontant</b>				
Klient 1	12,500	165,000	140,000	15,000
Ander	<u>795,000</u>	<u>820,000</u>	<u>840,000</u>	<u>800,000</u>
Totale verkope	<u>807,500</u>	<u>985,000</u>	<u>980,000</u>	<u>815,000</u>
Openingsaldo	1 749,583	1,942,083	1,907,083	1,757,083
Sluitingsaldo	1,942,083	1,907,083	1,757,083	1,992,083
Dae	64,77	58,71	59,28	63,54

Nota: Klient 1 begin met aankope in maand A. Aanname: Alle maande = 30 dae. Vorige maand verkope A-1 = 815,000; A-2 = 800,000. Dae = 65

**Figuur 3: Geweegde betalingstermyn**

<u>Terme is 60 dae van die einde van die maand</u>				
Betaling 1	15,000	35,7%	Dag 64	22,85
Betaling 2	5,000	22,9%	Dag 70	8,33
Betaling 3	<u>22,000</u>	52,4%	Dag 86	<u>45,06</u>
	<u>42,000</u>		"Gemiddelde dae"	<u>76,24</u>

**Figuur 4: Kliëntkoste van kredietskerm**

<u>Terme is 60 dae van die einde van die maand</u>			
<i>Maand</i>		<i>Interne Rente</i>	<i>Oortrokke Rente</i>
Januarie		235,31	12,55
Februarie		815,62	130,50
Maart		195,00	5,20
April		1,240,88	330,90

**Figuur 5: Kliëntbetalings en koste van kredietskerm**

<u>Terme is 60 dae van die einde van die maand</u>				
<i>Maand</i>	<i>Betaaldag</i>	<i>Betaling ontvang</i>	<i>Interne Rente</i>	<i>Oortrokke Rente</i>
Januarie	64	9,543,23	235,31	12,55
Februarie	72	33,075,12	815,62	130,50
Maart	62	7,908,33	195,00	5,20
April	83	50,324,37	1,240,88	330,90
Mei			780,20	2,99
Junie			298,77	
Julie			44,67	

### 5.3 KREDITEURE

Krediteure verteenwoordig 'n wesenlike bron van nie-rentedraende finansiering. Die volgende wesenlike besparings kan bewerkstellig word:

- Wanneer word betalings aan verskaffers gepos? Dit moet verkieslik op die laaste dag van die week gedoen word om in die naweekpossiklus vasgevang te word.
- Hoe dikwels word betalings gepos? Klerikale werk, poskoste en kontantvloeï kan bespaar word deur minder gereeld te pos.
- Probeer die betaaltermyn 'n bietjie strek. Word rekeninge binne 30 dae betaal? Hoekom? Verleng die betaaltermyn na 35 dae of selfs 40 dae.
- Vermoed die beleid van COD - "Clear off the Desks" - waar klerke fakture op dieselfde dag betaal as wat dit ontvang word. Moenie rekeninge vereffen voordat hulle betaalbaar is nie.
- Benut die diskonto's onder alle omstandighede.

- Doen 'n behoorlike rekonsiliasie van 'n rekening alvorens betaling geskied.

## 5.4 VOORRAAD

### 5.4.1 Verbruiksvorraad

- Ekonomiese bestelhoeveelhede en bestelperiodes moet voortdurend aangepas word by die operasionele omstandighede van die bedryf.
- Sirkuleer verouderde voorraadlyste op gereelde basis om opbou van verouderde voorraad teen te werk.
- Verseker dat aankope voor die kersseisoen en periodes wanneer verskaffers sluit met groot omsigtigheid gedoen word ten einde oorskryding van die maksimumvlakke te bekamp.
- Oorweeg die uitbreiding van die besendingsvoorraadkonsep en/of as alternatief dat 'n sekere hoeveelheid voorraad deur die verskaffer op sy perseel gedra word.

### 5.4.2 Grondstowwe

- Gesonde verhoudings met kritiese verskaffers is van die uiterste belang om die beskikbaarheid, kwaliteit en vlak van grondstowwe doeltreffend te beheer.
- Gereelde skedulering van verwagte produksie-uitsette asook vroegtydige beplanning van die herbou van oonde kan die onnodige opbou van grondstofvoorraadvlakke in die voorafgaande periode verhoed.
- Skakel gereeld met die myn sodat enige verandering in die smeltbalans/mengsel vroegtydig in hulle produksieskedulering ingebou kan word.

- Monitor die industrie/mark voortdurend sodat enige afname in finale produkafset tydig na die grondstofprodusente deurgevoer kan word.

## 5.5 ALGEMEEN

- Beloon bestuur/werknemers vir hulle pogings om bedryfskapitaal op die optimale vlak te hou deur 'n bonusskema.
- Stel jaarliks met die begrotingsiklus realistiese doelwitte ten opsigte van bedryfskapitaalvlakke.





## VOORLOPIGE BRONNELYS

### 1. Tydskrifaartikels

A key number for running your business (working capital turnover); Fortune (ISSN 0015-8259) v126 p75; November 30 '92

LEE, CATHERINE: Survival of the fittest; The Banker (ISSN 0005-5395) v142 p45-7; March '92

LOESER, DAVID: Improving accounts receivable management; Journal of Accountancy (ISSN 0021-8448) v166 p116-17; November '88

Keypoints: practical tips for managing working capital in service industries; Accountancy (ISSN 0001-4664) v100 p134; July '86

BOWEN, ROBERT M: 1946-; BURGSTHALER, DAVID; DALEY, LANE A: The incremental information content of accrual versus cash flows; The Accounting Review (ISSN 0001-4826) v62 p723-47; October '87

Keypoints: practical tips for managing capital in periods of rapid growth (except from Working Capital); Accountancy (ISSN 0001-4664) v100 p132; October '87

Keypoints: practical tips for managing working capital service industries; Accountancy (ISSN 0001-4664) v100 p134; July '87

KOCHANEK, RICHARD; NORGAARD, CORINE T: Funds statement: why the focus has changed from working capital to cash flow; FE (ISSN 0883-7481) v3 p27-30; January '87

WEINSTOCK. LEONARD: farewell working capital—hello cash flow; The CPA Journal (ISSN 0732-8435) v56 p109+; November '86

Capital offensive (Working Capital Management Account from Merrill Lynch); Fortune (ISSN 0015-8259) v114 p9-10; July '86

HAWAWINI, GABRIEL; VIALLET, CLAUDE; VORA, ASHOK: Industry influence on corporate working capital decisions; Sloane Management Review (ISSN 0019-848X) v27 p15-24; Summer '86

VISCIONE, JERRY A: How long should you borrow short term?; Harvard Business Review (ISSN 0017-8012) v64 p20-22; March-April '86

SARTORIS, WILLIAM L: HILL, NED C: A generalized cash flow approach to short-term financial decision (with discussions); The Journal of Finance (ISSN 0022-1082) c38 p349-60, 385; May '83

HARRISON, DAVID D: HERNANDEZ, WILLIAM H: Measuring the impact of inflation on working capital; Harvard Business Review (ISSN 0017-8012) v61 p28-31; January-February '83

GILBERT, FREDERICK S JR: The asset-based acquisition: how to maintain working capital and financial leverage; Financial Executive (ISSN 0895-4186) v50 p54-6; December '82

KETZ, J EDWARD; KOCHANEK, RICHARD F: Cash Flow: assessing a company's real financial health; Financial Executive (ISSN 90895-4186) v50 p34-40; July '82

PENDRILL, DAVID: Difficult steps to negotiate; adjustments under SSAP 16: monetary working capital (Britain); Accountancy (ISSN 0001-4664) v94[93] p77-8; June '82

MCFADDEN, MICHAEL: The rich rewards in dunning debtors; Fortune (ISSN 0015-8259) v113 p150+; May 26 '86

BIVIN, DAVID G: Rationales for the dual existence of finished goods and raw materials inventories; Southern Economic Journal (ISSN 0038-4038) v55 p962-73; April '89

DIXON, ROB: Managing Working Capital; Management Accounting; February 1991

KEEN, ROY: BACS for payments and accounts receivable; Management Accounting; January 1991

COBB, IAN: Understanding and working with JIT; Management Accounting; February 1991

BENTLEY, TREVOR: Is it good-bye invoice, hello EDI?; Management Accounting

ALLEN, DAVID: Strategic currency management; Management Accounting; April '92

RIDLEY, JULIAN: The best way to report on customer receivables; Management Accounting; September '93

FULLER, JOSEPH B; O'CONNOR, JAMES; RAWLINSON, RICHARD: Tailored logistics: The next advantage; Harvard Business Review; May-June '93

MATHISON, PETER: MRP - a practical view; Management Accounting; July-August '88

HERRON, DAVID P: Managing physical distribution for profit; Harvard Business Review; May-June '79

BHATTACHARYA, KERON: Strategic cash flow planning; Management Accounting January '88

BARRON, EUGENE D: Three steps to better cash management; Financial Executive; May-June '92

SCHNEIDER, ALAN J: Beyond managing cash, to managing cash flow; Financial Executive; November-December

ARTHUR, WILLIAM J: Cash flow yardstick - Here's one way to make the cash flow statement more useful; FE Manual; October '86

BUMISTER, JOHN: Cash management in Canada: How system works; Financial Executive; September-October

MASONSON, LESLIE N: Cash Management Audit - How it can uncover outmoded practices, reduce risk, and cut costs; FE Manual; February '87

SEIDNER, ALAN G: Investing excess corporate cash; Financial Executive; January-February '91

ROOF, BRADLEY M; FRASER, DANIEL F: Safe and sound by design; Financial Executive; September-October '93

WEISSE, PETER D: Interest-free capital - A quick way to increase capital is through your accounts receivable; The Magazine for Financial Executives; October '86

LOESER, DAVID CPA: Focus on industry - Improving accounts receivable management; Journal of Accountancy; November '88

KOCHANEK, RICHARD; NORGAARD, CORINE T: Funds Statement - Why the focus has changed from working capital to cash flow; FE Manual; January '87

DAVIS, HENRY A: Changing priorities in corporate cash management; Financial Executive; January '87

MUNDAY, MAX: Buyer-supplier partnerships and cost data disclosure; Management Accounting; April '90

## 2. Boeke

REDELINGHUYS, JULIAN; STEYN, BENADE: Kwantitatiewe metodes vir Bestuursbesluitneming; Tweede Uitgawe; Butterworths; '89

WILD, RAY: Essentials of Production and Operations Management; Third Edition Cassel Educational Ltd; '90

CROWINGSHIELD, GARMAN: Cost Accounting; Principles and Managerial Applications; Fourth Edition

CORREIA, FLYNN; ULARMALD, ULIANA: Finansiële Bestuur; Derde Druk 1991; Juta & Kie

ULIANA, CORREIA, WORMALD, FLYNN: Financial Management; 1987, Juta & Co

BRIGHAM, GAPENSKI: Financial Management Theory and Practice; Sixth Edition 1991; The Dryden Press

HUGO, VAN ROOYEN: Aankope en materiaalbestuur; Tweede uitgawe 1990; JL van Schaik

D WIT, HAMERSMA: Produksie en operasionele bestuur ; Eerste uitgawe 1992; Southern Boekuitgewers

BATTERSBY: A guide to stock control; Reprinted 1968; Pitman Publishing Corporation

TERSINE,CAMPBELL: Modern materials management; 1977; Elsevier North-Holland, Inc