

Groei- en oorlewingstrategie vir boerdery-ondernemings

André Louw

Departement Bedryfseconomie, Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria

Growth and survival strategies for farming enterprises The cost-push inflation situation during recent years has forced the farmer to consider the survival objective to be as important as the growth objective. These objectives are related. Any farming enterprise should endeavour to increase its survival capacity. Both an increase in the ability to survive and improved profitability are therefore necessary. Strategic planning gives guidelines to management. Strategic financial decision making is equally important. The financial components that have a substantial influence on the continued existence of the firm are its profitability, amount of non-equity capital used, the cost of that capital as well as tax rate and consumption propensity. The financial risks attached to higher non-equity capital and the resultant fixed obligations can cause liquidity problems, which are aggravated by the present inflation situation. Possible growth strategies considered are borrowing fixed capital and buying working capital with credit; investing assets that appreciate in value and attracting outside equity. Cash management and planning are important aspects. Strategies during periods when agriculture experiences financial difficulties concentrate on cost and cash control as well as on higher productivity.

S. Afr. J. Bus. Mgmt 1980, 11: 28 – 36

Kostedrukinflasietoestande van die afgelope jare het die boerdery-ondernemer gedwing om die oorlewingsdoelwit gelyk aan die groeidoelwit te stel. Hierdie doelwitte hou egter verband met mekaar. Boerdery-ondernemings moet daarna streef om oorlewingskapasiteit te verbeter, dus is 'n toename in die vermoë om te oorlewe, sowel as 'n verbetering in rentabiliteit nodig. Strategiese beplanning gee riglyne aan die bestuur. Ook is strategiese finansiële besluitneming belangrik. Finansiële komponente wat invloed op die onderneming se voortbestaan het, is winsgewendheid, hoeveelheid vreemde kapitaal gebruik, kapitaalkoste, belastingkoerse en verbruikersgeneigtheid. Die finansiële risiko wat met verhoogde vreemde kapitaal en dus vaste verpligtinge gepaard gaan, kan likiditeitsprobleme skep wat deur die huidige inflasiesituasie vererger word. Groeistrategieë wat oorweeg word is die huur van vaste kapitaal, verkryging van vlottende kapitaal deur middel van krediet, belegging in waarde-appresieërende bates sowel as die aantrekking van eie kapitaal van buite. Kontantbestuur en -beplanning is belangrike aspekte. Strategieë wat tydens finansiële drukperiodes in die landbou gevolg kan word, konsentreer op koste- en kontantkontrolle en hoër produktiwiteit.

S.-Afr. Tydskr. Bedryfsl. 1980, 11: 28 – 36

A. Louw
Senior Lektor, Departement Bedryfseconomie, Universiteit van Suid-Afrika,
Posbus 392, Pretoria 0001, Suid-Afrika

Ontvang 12 November 1979

Kostedrukinflasietoestande van die afgelope paar jaar het die boerdery-onderneming gedwing om die oorlewingsdoelwit bo die groeidoelwit te stel. Hierdie oorlewingsdoelwit maak oordeelkundige kontant- en ondernemingsbestuur meer kritiek.

Die bestuursdoelwitte van 'n onderneming mag verander soos dit deur sy lewensiklus van vestiging, groei, konsolidasie en oordrag beweeg. Die doel van die artikel is om die strategieë wat op groei en oorlewing betrekking het in elke fase van hierdie lewensiklus, te bespreek.

Gedurende die lewensiklus van 'n onderneming, en meer bepaald in die groei- en konsolidasiefases, het die ondernemer te doen met talle interne en eksterne faktore wat of die voortbestaan van die onderneming bedreig, of addisionele geleenthede skep. Bestuur, en meer spesifiek doeltreffende finansiële bestuur, is die sleutel tot die gevolglike oorlewing of suksesvolle groei van die onderneming. Finansiële bestuurstrategieë vorm gevolglik die kern van hierdie artikel.

Ondernemingstrategie

Die behoefte aan ondernemingstrategie spruit voort uit die behoefte om by 'n vinnig veranderende omgewing aan te pas. Tegnologiese ontwikkeling, toenemende mededinging, vinnige ekonomiese groei, inflasie en ander faktore het 'n redelike premie geplaas op die vermoë van die onderneming om veranderende omstandighede te antisipeer en daarby aan te pas. 'n Onderneming se strategie is dus 'n belangrike komponent wat sy toekoms bepaal.

Alhoewel 'n onderneming se doelwitte sekere prestasie-mikpunte behels, is meer spesifieke riglyne nodig vir groei en oorlewing. Hierdie addisionele riglyne staan bekend as ondernemingstrategie. Volgens Ansoff¹ p.94 is ondernemingstrategieë 'the concept of a firm's business' en het strategie te doen met sowel die doelwitte en besluitreëls as die riglyne benodig ten einde hierdie doelwitte te bereik. Dit is dus 'n dinamiese begrip wat die weg van optrede aandui. 'n Geldige strategie sal groei, maksimum wins, oorlewing of enige ander doelwit of groep doelwitte verwesenlik. Deur 'n doeltreffende strategie te beplan en te implementeer kan die bestuur die toekoms van die onderneming verseker.

Strategie moet dus verband hou met 'n onderneming se kritiese hulpbronne, sy vermoëns, doelwitte, beplanningshorison en kwesbaarhede. Dit moet ook werkbaar wees, met beoogde resultate wat meetbaar is.

'n Groeistrategie kan beskou word as die beste metode om die doelwitte van wins en/of oorlewing te bereik. Daar bestaan verskillende variasies en weë van groei. 'n Onderneming kan intern of ekstern, horisontaal of vertikaal groei, of dit kan diversifiseer. Hy moet onder andere besluit waar, hoe en wanneer hy wil groei. Dit is alles deel van die totale besluitnemingsproses wat ondernemingsbeleid is.

'n Beplande strategie kan slegs van waarde wees indien kennis geneem word van die huidige en potensiele vermoëns en hulpbronne tot die onderneming se beskikking. Die basiese hulpbronne is van belang, naamlik fisiese fasiliteite (grond, geboue, toerusting en voorraad), menslike hulpbronne (bestuursvermoë en arbeidsmag) en monetêre bronne (fondse, insluitende kredietfasiliteite).

Strategiese finansiële besluitneming behels investerings- en finansieringsbesluite. Dit gaan dus om die beskikbaarheid van genoegsame geskikte fondse op die regte tyd, en sluit sowel die samestelling van fondse (finansiële struktuur) as die tydsberekening van die verkryging van fondse in, asook die regte besteding en investering van beskikbare fondse.

Van 'n effektiewe groeistrategie word die volgende vereis:^{2 p.23}

- o Die onderneming se bestuurskapasiteit moet in verhouding tot die groei in ander hulpbronne (grond, arbeid en kapitaal) wees.
- o Die onderneming moet winsgewende beheer oor addisionele kapitaalbronne hê. Hierdie beheer kan beperk word tot die tipe beheer (eienaarskap, huur) en tipe hulpbron (grond, waardeverminderende bates en bedryfsbates). Eienaarskap en huur genereer kontantvloei oor tyd wat geëvalueer kan word in terme van die effek op die onderneming se winsgewendheid, risiko en likiditeit. Duursame bates kan besit of gehuur word.
- o Besigheids- en finansiële risiko's moet doeltreffend bestuur word.
- o Inkomste- en ander belastingverpligtinge moet bestuur word.
- o Die onderneming moet uiteindelik na nuwe eienaarskap en bestuur oorgedra word. Die strategie moet hiervoor beplan.

'n Noodsaaklike onderskeid moet tussen strategiese en taktiese besluitneming getref word. Barry^{2 p.23} tref die onderskeid as volg: 'Strategies are considered durable courses of action that seek "long-run" attainment of objectives, together with the means for coping with chance events and unforeseen actions of others beyond the firm's control. As such, strategies contrast with the more frequent, predictable and even routine, tactical decisions of daily business operation.'

Verband tussen groei- en oorlewingsdoelwitte

Drucker stel dit volgens Ansoff^{1 p.39} dat bestuursdoelwitte soos winsgewendheid en groei ná die oorlewingsdoelwit kom. Alhoewel al drie dikwels tegelykertyd nagestreef kan word, kom daar tye waar 'n keuse tussen hulle gemaak moet word en wanneer die oorlewingsdoelwitte primêr is.

Besluite moet nie slegs groeigerig wees nie aangesien dit die vermoë om te oorlewe kan verminder. Enige onderneming moet dus na 'n verbetering in sy oorlewingskapasiteit strew. Gesonde groei is 'n belangrike voorvereiste vir die verbetering van 'n onderneming se oorlewingskapasiteit.

Elke besigheidsbesluit beïnvloed 'n onderneming se vermoë om te oorlewe. Geen verpligtinge behoort aangegaan te word wat die onderneming se hulpbronne moontlik kan oorbelaas nie. Die vasstelling van strategie gaan nie net om die gevare wat vermy moet word nie, maar ook om die geleenthede wat geïdentifiseer en benut moet word.

'Growth itself provides a defensive strategy for gaining cost reducing efficiencies that enlarge the firm's risk capacity and strengthen its competitive position. Moreover, enlarging the firm's management capacity and flows of information about its internal performance and external environment provide for more precise evaluation of risks.'^{2 pp.28-29}

Groei moet plaasvind binne die bestek van die finansiële bestuursvermoëns van 'n onderneming anders sal dit oorlewingsvermoë in gevaar stel. Volgens Cohn en Lindberg^{3 p.10} gaan dit dus om 'an increase in survivability and profitability'. Enige risiko's wat geneem word moet dus 'veilige risiko's' wees wat oorlewingsvermoë enersyds verbeter en groeipotensiaal andersyds verhoog.

Faktore wat groei en oorlewing in boerdery kan beïnvloed

Interne en eksterne determinante kan in die groeiproses geïdentifiseer word. *Interne determinante* is onder die direkte beheer van die besluitnemer en sluit in die geval van 'n boerdery-onderneming bv. finansiële bestuurstrategieë, gesinsdoelwitte, interne kapitaalrantsoenering en gesinskonsupsie in. Die besluitnemer kan grond- en arbeidbeskikbaarheid verander, skuldbeperkings daarstel en verander, asook geboue, vee, toerusting en veevoorraad verander. *Eksterne determinante* van groei is nie onder die direkte beheer van die besluitnemer nie. Dit sluit in insetpryse, produkpryse, belasting, beskikbaarheid van produksie-insette, tegnologiese veranderings, inflasie, institusionele beperkings, toevallige winste en weerstoestande. Onverwagte gesinskonsupsie van fondse as gevolg van siekte en besering kan ook voorkom. Hierdie determinante kan moontlik verander word deur beter tydsberekening ten opsigte van besluite, maar kan nie beheer word nie. Dit kan groei of stimuleer of beperk en moet daarom ook as die grootste knelpunte beskou word wat groei kan belemmer.

Doelwitte soos deur die entrepreneur geformuleer Doelwitte vorm die riglyne vir beleidsformulering, beplanning en organisasie, bevelvoering, koördinasie en beheer. Dit is deurslaggewend by die bepaling van optrede, en ook 'n rigshoer vir die vasstelling van die aard, omvang en rigting van optrede.^{4 p.424} Die daarstelling van doelwitte is dus 'n onafskeidbare deel van die onderneming se bedrywighede en deurslag vir sy prestasie en selfs voortbestaan.

Volgens Ansoff^{1 p.43} 'Objectives are decision rules which enable management to guide and measure the firm's performance towards its purpose'. Ten einde die langtermynbestaan van die onderneming te verseker, moet doelwitte dus aanvaarbaar, bereikbaar, motive-rend, eenvoudig en, waar moontlik, meetbaar wees. Omdat eksterne omstandighede veral in die landbou vinnig verander, is die stel van doelwitte in hierdie bedryf dus ook 'n deurlopende proses.^{5 pp.70-71}

Bestuursdoelwitte reageer in die geval van landbou waarskynlik nog meer as in ander bedrywe op die bestuurder se ouderdom en die stadium van sy lewensiklus. Verskillende doelwitte word aangetref in die vestigings-, uitbreidings- en konsolidasiefase van die bestuurder. 'n Ondernemingsgroeimodel moet dus poog om hierdie veranderende doelwitte oor die ondernemingsleef tyd te akkommodeer.^{2 p.11}

Bestuursvermoë

'Managerial ability of the farm operator was the major factor, among those considered in the study, determining the rate of growth of the farm firm'.^{6 p.499} Hierdie enkele aanhaling dui reeds op die belangrikheid van bestuursvermoë in ondernemingsgroeï.

In groei is dit noodsaaklik dat bestuurskapasiteit in verhouding tot bestuursvereistes moet toeneem.^{7 pp.80-81; 8 pp.15-16; 9 pp.325-329; 10 p.35; 12 pp.23-24} Bestuurstekortkominge is beperkend, veral in die geval van die eenmansonderneming. Wanneer meer of beter bestuursvermoëns beskikbaar word, is meer intensiewe beheer oor ondernemingsprestasie moontlik. Hierdie beheer veroorsaak 'n vloei van inligting wat die onderneming se plooibaarheid ten opsigte van veranderende omstandighede kan verhoog. Dit kan tot hoër inkome, verminderde risiko en hoër groei aanleiding gee. In die algemeen spesialiseer en desentraliseer groeiende ondernemings die bestuursfunksie^{11 pp.214-231} en kan 'n wyer reeks bestuursdienste, wat nie in die geval van alleeneienaarskap ekonomies vatbaar is nie, in diens geneem word.

Doeltreffendheid van bestuur word bepaal deur die individu se vermoë om die relevantheid van probleme te evalueer en om die stadia in die besluitnemingsproses doeltreffend operasioneel te maak, dit wil sê, formulering van doelwitte; insameling en ontleding van inligting; die neem en implementering van besluite; aanvaarding van die gevolge van besluite; en beheer oor die onderneming se prestasie.

Morris^{12 pp.4-5} het aangetoon dat die boer met gemiddelde bestuursvermoë as gevolg van eienskappe inherent aan hom, nie sal kan groei nie. Volgens hom beperk die volgende bestuurseienskappe groei:

- o gebrek aan 'n groei-ambisie
- o gebrek aan die winsmaksimeringsmotief
- o gebrek aan groeiverwagtings
- o onwilligheid om risiko te aanvaar
- o gebrek aan inligting en opleiding
- o ander bestuursgebreke, bv. gebrekkige bemarkingskennis, beperkte finansiële bestuursvermoë, ondoeltreffende produksie en die onvermoë om pryse akkuraat te voorspel.

Beskikbaarheid van hulpbronne

Ondernemingsgroeï stel groter eise aan die onderneming se menslike en natuurlike hulpbronne. Die kwaliteit en kwantiteit van die bestuurskapasiteit moet toeneem en addisionele arbeid moet gehuur word. 'n Komplement van duursame goedere moet bygevoeg word. Verder moet die onderneming se toegang tot finansiële kapitaal toeneem ten einde voorsiening te maak vir beheer oor meer produktiewe hulpbronne.

Risiko en onsekerheid

Volgens Johnson,^{13 pp.122, 133} Boehlje en White^{14 p.3} en Harshbarger^{15 pp.192-193} blyk dit dat opbrengsvariasie tot 'n laer groeikoers aanleiding gee as wat die geval sou wees met konstante opbrengste. Risiko as gevolg van prys- en opbrengsvariasies kan lei tot hoër produksiekoste. Boehlje en White^{14 p.3} haal Hicks^{15 p.200} aan, 'as planned size of the firm increases, the possible losses become greater . . . this increasing risk factor . . . evidently is quite capable of bringing expansion to a stop.'

'n Meer volledige bespreking van risiko en onsekerheid word in 'n volgende afdeling gevoer.

Ander determinante

Groei en oorlewing word ook deur verskeie ander faktore beïnvloed:

- o Groei is 'n proses oor tyd en daar is koste verbonde aan hierdie groeiproses deurdat 'n vraag ontstaan na addisionele bestuursdienste ten einde nuwe kennis te verkry. Verskeie koste vir noodsaaklikhede soos nuwe paaie en geboue in die begin stadium, moet ook in ag geneem word.
- o Verskille in die eienskappe van hulpbronne beïnvloed groei, bv. die toename in waardes van grond, geboue en masjinerie is selde dieselfde en word nie altyd duidelik in markpryse weerspieël nie. So word verskillende bates ook verskillend in belastingopgawes aangetoon.
- o Minimum begingrootte.
- o Winsgewendheid van die onderneming, omdat dit beskikbaarheid van kontant vir herinvestering bepaal.
- o Institusionele omgewing, tegnologiese verandering en inflasie kan groei affekteer. Dit kan groei òf stimuleer òf beperk en hul invloed is buite die beheer van individuele bestuurders.

Strategiele komponente van finansiële bestuur

Die strategiele komponente van finansiële bestuur kan by ondernemingsgroeï- en oorlewing gemanipuleer word. Die doeltreffendheid van die manipulasie word in 'n groot mate deur die finansiële bestuurder se vermoëns bepaal. Reynders^{17 p.69} som die taak van die finansiële bestuurder soos volg op: Finansiële bestuur het te doen met die bepaling van die kapitaalbehoefte van die onderneming en die optimale aantrekking en gebruik van geldmiddelle met die oog op die doel van die onderneming en binne die raamwerk van sy beleid.

Finansieringsbeleid van 'n onderneming

Enige finansieringsplan word begrens deur die beginsels van rentabiliteit, likiditeit en solvabiliteit. Ten tye van groei en oorlewing kom laasgenoemde twee beginsels veral ter sprake en meer aandag sal aan hulle gegee word.

Likiditeit

Likiditeit kan beskryf word as die voortdurende vermoë van die onderneming om betyds al die betalings te doen wat nodig geag word vir die voortsetting van sy bedryf en om die middele te verkry om moontlike uitbreidingskanse te benut. Dit gaan om die ewewig tussen die inkomende en uitgaande geldstroom op die korttermyn.

Daar behoort egter 'n duidelike onderskeid getref te word tussen ondernemingslikiditeit en bedryfslikiditeit. Ondernemingslikiditeit is 'n statiese begrip wat op die likiditeit op 'n bepaalde tydstop dui en word afgelei uit die verhouding van vlottende bates tot vlottende laste. Dit is dan die vlottende verhouding. Vir die landbou bestaan daar nog geen vaste riglyn nie. Bedryfslikiditeit dui op die likiditeit binne 'n bepaalde tydsbestek en word afgelei van die verhouding tussen aanwesige en toevloeiende likiede middele enersyds en bedryfsuitgawes (insluitende skulde) andersyds. Dit is onrealisties om bloot na die ondernemingslikiditeit te kyk, want dit stel die onrealistiese eis dat die onderneming op elke tydstop oor toereikende likiede middele moet beskik ter nakoming van uitgawes. Bedryfslikiditeit blyk 'n meer dinamiese en aanvaarbare benadering vir die landbou te wees.

Solvabiliteit

Solvabiliteit gaan oor die verhouding van eie tot vreemde kapitaal en impliseer die mate waartoe die vreemde kapitaal in 'n onderneming deur die bates gedek word.^{18 p.123} Die omvang van vreemde kapitaal hang af van die sekerheid en voorregte wat dit geniet, maar ook van aanwesige eie middele, die aard van die onderneming se winsverwagtings en die soort vreemde kapitaal. By die meting van solvabiliteit moet dus bepaal word of die kontantstroom oor die lang termyn toereikend sal wees om skulde te dra, rente en paalemente te delg, die uiteindelijke aflossing van die skulde moontlik te maak en tegelyk die grondslag vir toekomstige aantrekking van nuwe middele te lê. Daar bestaan dus 'n baie noue verband tussen likiditeit en solvabiliteit. Terwyl likiditeit oor die kort termyn handel, is solvabiliteit op die lang termyn toegespits. Albei het egter te doen met die kontantwaarde van die onderneming.

'Hoeveel vreemde kapitaal die onderneming uit solvabiliteitsoogpunt sal kan aantrek, hang af van sy finansiële soliditeit, dit wil sê, sy winsvermoë en daarmee die mate van waarskynlikheid dat sy totale kapitaal ongeskonde sal bly'.^{18 pp.321-322} Oor die kort termyn is die likiditeit van die onderneming waarskynlik van groter belang as die solvabiliteit. 'n Onderneming se skulde kan groter as sy bates wees, maar dit kan nogtans bly voortbestaan indien dit oor genoegsame likiede bates beskik. Hierdie verskynning is redelik opmerklik in die landbou.

Die finansiële hefboom, ondernemingsgroei en oorlewing

Die groei koers van 'n onderneming word dikwels beperk deur sy vermoë om groei te finansier. Hoe vinniger die

groei wat verlang word in 'n boerdery-onderneming, hoe minder kan groei vanuit die onderneming self (intern) gefinansier word. Die onderneming se mees geskikte groei koers word volgens Linke en Hopkin^{19 pp.45-47} bepaal deur die besigheidsrisiko's van die onderneming, beleggingsgeleenthede beskikbaar, finansiële marke, koste van kapitaal vir die onderneming en die ondernemer se houding teenoor risiko.

Die kern van groei is om beheer te verkry oor addisionele hulpbronne wat inkomste verskaf wat groter is as hul koste, om so die waarde van die onderneming te vergroot. Besparings wat herbelê word, kan tot 'n groter netto waarde lei en die toekomstige inkomstegenererende kapasiteit van die onderneming vergroot. Die onderneming stel gevolglik daarin belang om kapitaal te bekom ten einde groei te finansier teen 'n lae koste, met inagneming van likiditeit en risiko.

Vreemde en eie kapitaal is eise op die onderneming se bates. 'n Aantal strategiese dimensies word in die kapitaalstruktuur van die onderneming verkry. Een dimensie is die finansiële hefboom, dit wil sê die verhouding van eie tot vreemde kapitaal en die uitwerking van verskillende kombinasies daarvan op die koste van kapitaal. Volgens Reynders^{17 p.70} word die hefboom verskaf deur die vaste verpligtinge wat ontstaan deur die gebruik van vreemde kapitaal. Dit het tot gevolg dat 'n gegewe verandering in die wins voor aftrekking van rente tot 'n proporsioneel groter verandering in die wins na aftrekking van rente sal lei. 'n Positiewe hefboom bestaan solank die gemiddelde ondernemingsrentabiliteit (Netto boerdery-inkomste (NBI) per R100 kapitaalbelegging) groter is as die rentekoers op vreemde kapitaal; 'n negatiewe hefboom bestaan in die omgekeerde geval. 'n Onderneming soek teoreties na 'n kombinasie van vreemde kapitaal (D) en eie kapitaal (E) (soos deur die finansiële hefboomverhouding $\frac{D}{E}$ uitgedruk word) ten einde die gemiddelde koste van kapitaal te minimeer.

Groeimodel

In die algemeen sal 'n finansiële hefboom groei versnel solank as die marginale opbrengste verkry uit die gebruik van lenings, groter is as die koste van daardie lenings. Sleutelgroeiveranderlikes is deur Barry, Hopkin en Baker,²⁰ Barry,²¹ Barry² en Linke en Hopkin¹⁹ in 'n model geïdentifiseer. In hierdie model word 'n onderneming se groei koers in eie kapitaal uitgedruk as 'n funksie van inligting verkry vanuit 'n onderneming se balansstaat, inkomstestaat en vloei-van-fondse staat.

$$G = \frac{\Delta E}{E} = \left(\frac{rA - iD}{E} \right) (1 - t) (1 - c) \quad (1)$$

of

$$G = \frac{\Delta E}{E} = \left[\frac{D}{E} (r - i) + r \right] (1 - t) (1 - c) \quad (2)$$

waar

G = die groei koers, dit wil sê die jaarlikse persentuele verandering (ΔE) in eie kapitaal (E).

r = die gemiddelde opbrengs koers (NBI/R100), (uitgesluit rentekoste (i) en belasting (t)) op totale bates (A) besit deur die onderneming.

i = gemiddelde geweege rentekoers betaal op skuld (D).

t = gemiddelde inkomstebelastingkoers.

c = gemiddelde persoonlike onttrekkingskoers of verbruiksgeneigdheid.

Hierdie model kombineer dus aspekte van die balansstaat (A,D,E), die inkomstestaat (r,i) sowel as 'n verbruiksgeneigdheid en belastingpilig (c,t). Die effek van elke komponent in hierdie model op groei kan gevolglik bepaal word. Indien r groter is as i (met ander veranderlikes as konstant) sal 'n toenemende hefboomverhouding ($\frac{D}{E}$) die groeikoers verder laat toeneem. Groeikoers kan versnel word deur rentabiliteit (r) te verhoog (deur middel van verhoogde hulpbron- en bestuursproduktiwiteit), koste van vreemde kapitaal te verlaag of deur konsumpsie- en belastingkoerse te verlaag. Met toenemende hefboom en groter groei, moet egter in gedagte gehou word dat die reaksies van die besluitnemer teenoor die risiko geassosieer met 'n toenemende skuldlas en -verpligtinge, groei aansienlik kan beïnvloed.

Hierdie model kan gewysig of herspesifiseer word ten einde alternatiewe funksionele vorme tussen veranderlikes aan te dui of om alternatiewe besluitnemingsdoelwitte te reflekteer. Funksionele modifikasies, wat volgens Barry² pp.9-19 bogenoemde kan beïnvloed, is onder andere dalende meeropbrengste, onsekere inkomste, progressiewe inkomstebelasting, dalende marginale nut en stygende kapitaalkoste vanweë onvolmaakte finansiële markte en likiditeitsvoorkeure.

In vergelyking (2) kan die resultate van huurpraktyke in r gereflekteer word. Dit is 'n bruikbare eienskap van die model wat groei in eie kapitaal as die besluitnemingsdoelwit stel. Indien 'n ander doelwit gestel is (bv. die maksimering van beheerde bates, A_c ('managed assets')) kan 'n verskillende hefboomverhouding ($\frac{D}{A_c}$) weer toepaslik wees wanneer huur in die model geïnkorporeer word.² p.10

Kritiese aannames van die model

Hierdie statiese groeimodel impliseer dat solank die marginale opbrengs van die geïnvesteerde kapitaal groter is as die marginale koste van die vreemde kapitaal, die hefboomeffek sal toeneem. 'n Ondersoek na die basiese aannames van die model dui aan hoekom hoë hefboomvlakke nie in die praktyk in boerdery aangetref word nie.⁵ pp.62-63

Die aanname dat verbruiksgeneigdheid en belasting dieselfde bly vir alle inhoudsvlakke, is nie realisties nie. Daar word nie vir progressiewe belastingskoerse voorsiening gemaak nie. Dit kan verwag word dat namate inkomste toeneem, verbruiksgeneigdheid sal afneem en besparingsgeneigdheid dus sal toeneem.

Die verdere aannames dat sowel ondernemingsrentabiliteit vir alle plaasgroottes as die koste van vreemde kapitaal konstant bly, is ook onrealisties. Dit is meer logies om te verwag dat bestuurskwaliteit moet toeneem soos die onderneming vergroot. Indien bestuur nie verbeter nie, sal 'n ondernemingsgrootte bereik word waarna r begin afneem. Hierdie daling in ondernemingsrentabiliteit sal dus 'n daling in groei tot gevolg hê.

Kapitaalrantsoenering sal rentekoerse opwaarts laat neig. 'n Swakheid wat in die hefboombeginsel bestaan, is

juis sy onvermoë om spesifiek voorsiening te maak vir die koste van likiditeit wat prysgegee word namate die hefboomverhouding toeneem. Hierdie koste reflekteer dikwels die ondernemer se houding teenoor risiko en word in interne kapitaalrantsoenering gereflekteer.

Risikobestuur

Die boerdery-onderneming het met twee soorte risiko's te doen, naamlik finansiële en besigheidsrisiko's. Besigheidsrisiko's is die risiko inherent aan die aard van die onderneming. Dit spruit hoofsaaklik vanuit die onstabiliteit van opbrengste en produkpryse, die moontlikheid van stygende koste en die vlak van vaste koste. Nelson *et al.*⁵ p.55 definieer besigheidsrisiko as 'the variation in net earnings arising out of the kinds of enterprises in which the firm is engaged'. Die keuse tussen bedryfstakke word bepaal deur die ondernemer se risikovoorkure, die verwagte opbrengste en variasies daarin, sowel as sy finansiële vermoë om groter risiko's te dra. Boere wat risiko's wil vermy, sal bedryfstakke verkies met laer gemiddelde inkomste en kleiner inkomstevariasie.

Finansiële risiko's ontstaan uit die vaste aard van koste geassosieer met die gebruik van geleende fondse. 'Financial risk is the probability of incurring relatively greater losses as the proportion of borrowed capital relatively to equity capital increases'.⁵ p.179 In die geval van relatief klein fluktuasies in ondernemingsrentabiliteit (r) kan dit as gevolg van die vergrotende effek van die finansiële hefboom redelike fluktuasies in die opbrengs op eie kapitaal meebring. Daarby bestaan ook die risiko dat vaste verpligtinge nie nagekom sal kan word onder ongunstige ekonomiese toestande nie.

Soos uitbreiding deur middel van geleende kapitaal voorkom, sal enige variasie in verwagte opbrengste tot 'n toename in die potensiële verlies aan eie kapitaal lei. Die groter variasies is afkomstig van die vaste kontraktuele verpligtinge geassosieer met rentebetalinge en laste. 'n Addisionele bron van finansiële risiko is geassosieer met die verlies aan likiditeit met toenemende lenings.

'n Gewenste hefboomvlak is nie so duidelik wanneer risiko in berekening gebring word nie. In die afwesigheid van risiko is hoër hefboomvlakke baie aantreklik. In die aanwesigheid van risiko moet die vlak van risiko relatief tot die verwagte groeikoers in ag geneem word. Dit is veral tydens die huidige inflasie- en droogtetoestande nodig dat meer klem gelê word op die potensiële verliese afkomstig van hoër hefboomvlakke eerder as die potensiële voordele, selfs al is die waarskynlikheid ten opsigte van elk ewe groot. Risikogeneigdheid en die onwilligheid om risiko te aanvaar kan beleggingsgedrag oorheers.

Die hefboominsentief neem af vanweë die feit dat dalende marginale nut van geld groter nut ten opsigte van die vermyding van verliese as vir die verkryging van winste reflekteer.²⁰ p.199

Die gevolg van bostaande finansiële risiko's is die ondernemer se toenemende behoefte aan likiditeit ten einde onsekere verwagtings teen te werk en finansiële verpligtinge na te kom. Soos leningskapitaal toeneem, word die onderneming se likiditeit verminder. Die hefboom- en likiditeitsbeginsels is dus interafhanklik en moet saam by groei en oorlewingstrategie in ag geneem word.

Doeltreffende belastingbestuur (t) speel ook 'n groot rol hier. Die groeibewuste ondernemer behoort sy plaasrekords en belastingsituasie te bestudeer om te sien of belastingverpligtinge (t) verminder kan word deur beter beplanning, rekordhouding en ontleding. Die doelwit is nie om belastingbetaling te minimeer nie, maar om na-belasting winste te maksimeer.

Finansiële risiko wat 'n onderneming kan aanvaar, word hoofsaaklik bepaal deur die vlak van besigheidsrisiko inherent aan die onderneming se bedrywighede. Volgens Nelson *et al.*^{5 p.179} word die gekombineerde effek van besigheidsrisiko en finansiële risiko omvat in die beginsel van toenemende risiko. Daar moet dus baie deeglik oor besigheids- en finansiële risiko's in 'n onderneming besin word.

'n Boer wat hom sistematies op ondernemingsgroei wil toespits, benodig 'n volledige evaluasie van die besigheidsrisiko's om te kan bepaal in watter mate finansiële risiko's aangegaan kan word. Uit die aard van die onsekerhede met betrekking tot prys en opbrengs in die landbou, kan 'n aansienlike demper geplaas word op finansiële risiko's aangegaan en dus op groei van die onderneming.

Baie van die metodes wat gebruik word om groeikoerse te verhoog, stel die onderneming bloot aan groter risiko's. Die beginsel van toenemende risiko by vreemde kapitaal sowel as die nuwe delgingsvoorwaardes, verminderde leningskapasiteit en belegging in vaste bates, verminder likiditeit. Groei deur middel van huur behou wel likiditeit, maar vergroot huurrisiko's en verminder groei.^{2 pp.28-29}

Effektiewe risikobestuur help om die groeikoerse te stabiliseer deurdat dit die vermoë van die onderneming om variabiliteit in opbrengste te weerstaan, beïnvloed. Die implementering van 'n risiko-bestuursprogram hang in 'n mate af van die onderneming se bronne van risiko, bestuursvoorkeure ten opsigte van risiko en die keuses van risikobestuur.

Strategieë vir hulpbronverkryging

Strategieë met betrekking tot addisionele hulpbronbeheer kan geklassifiseer word in terme van beheer (eienaarskap, huur) en tipe hulpbron (grond, waardeverminderende bate, bedryfsinsette). Eienaarskap en huur kan kontantvloei oor tyd genereer en kan geëvalueer word met betrekking tot hul effek op die onderneming se winsgewendheid, risiko en likiditeit. Strategieë wat byvoorbeeld gevolg kan word is die volgende:^{2 pp.24-27}

Huur vaste kapitaal en verkry vlottende kapitaal deur middel van krediet

Hierdie strategie impliseer 'n minimum hoeveelheid eie hulpbronne aan die begin, die huur van grond en die verkryging van ander kapitaalbronne deur middel van krediet, hoë opbrengsvlakke en herinvestering in produktiewe bates. Likiditeit word in 'n mate behou deur die effek van kontantuitgawes op onverdeelbare koste-items soos grond te minimeer.

Belegging in waarde-appresierende bates

Feitlik alle beskikbare krediet word vir grondaankope benut. Ander kapitaal word deur middel van huur en krediet verkry. Hierdie strategie maksimeer verwagte eie

kapitaalgroei gedurende inflasionistiese periodes. Gedurende periodes met lae produksie en lae produkpryse, kan likiditeit aansienlik beperk word.

Verkryging van eie kapitaal van buite

Verkryging van 'vreemde' eie kapitaal deur beleggings in die boerdery van buite of deur maatskappyvorming kan groei in eie kapitaal van die ondernemer verhoog maar hy kan beheer oor die onderneming gedeeltelik prysgee.

Louw²² het in 'n simulasiestudie waarin groeistrategieë ten opsigte van kontantaankope, huur en kombinasies daarvan onder verskillende inflasietoestande getoets is, gevind dat die relatiewe verskille in die verskillende strategieë nie so duidelik in die beginjare soos in later jare was nie. Verskille in groei tussen die strategieë kom egter eers werklik tot uiting nadat verskille in die hulpbronn-basis daargestel is. Na 'n sekere periode (in beide die geen- en matige, en in 'n beperkte mate in die hoë inflasietoestande [Tydens geen inflasietoestande bly produk- en insetpryse konstant op nul; by matige inflasie begunstig prysveranderinge die produsent en by hoë inflasie benadeel prysveranderinge die produsent.]), het die hulpbronne 'n vlak bereik vanwaar groei kan begin ('launching' stadium). Hierdie eerste periode kan dus as redelik krities beskou word aangesien eksterne toestande (soos inflasie) hierdie vlak kan beïnvloed. Hierdie periode moet dus eers oorkom word voordat groei kan begin. Sodra hierdie basis dus bereik is, kan groter risiko's aangegaan word, meer eksterne fondse kan bekom word, nuwe geleenthede kan benut word en kan groei dus begin.

Dit blyk ook uit Louw se studie dat die huur van grond in die algemeen 'n swak groeistrategie is wat tot lae netto waardes, sowel as 'n hoë mate van onstabiliteit gelei het. In die kontant grondaankoopstrategie wat in die algemeen die beste gevaar het, is geen grond op enige stadium bygehuur nie. Strategieë wat wel huur geïnkorporeer het, het swakker gevaar. Hierdie tendens is moontlik te wyte aan drie faktore: eerstens die rol van kapitaalappresiasie in netto waarde akkumulاسie, tweedens moontlik te hoë huurgelde en derdens ook dat huurgeld 'n kontantabsorbeerder is. Laasgenoemde aspek is veral belangrik in dié opsig dat die huurbedrag dieselfde bly, ongeag enige prys- en opbrengstendense en dat die gesamentlike effek van bedryfsverliese onder die hoë inflasietoestand en geen kapitaalappresiasie, so 'n swak prestasie tot gevolg gehad het.

In 'n stochastiese model het die kontantgrondaankoopstrategie in die algemeen die hoogste en mees stabiele resultate gelever. Die waarskynlikheid dat dit onder 'n beginner en 'n gevestigde beginsituasie vir die geen en matige inflasietoestande 'n jaarlikse bruto groeikoerse van meer as 10% sal gee, is 1,00 terwyl dit heelwat laer is vir enige ander strategie. Tydens hoë inflasietoestande is die waarskynlikheid om 'n bruto groeikoerse van meer as 5% te verkry 0,65 vir die bogemiddelde gevestigde ondernemer. Die waarskynlikheid dat 'n gevestigde onderneming wat uitsluitlik huur, 'n positiewe bruto groeikoerse kan handhaaf, is nooit beter as 0,10 nie, terwyl dit 0,90 is vir kontantgrondaankope, 0,70 vir 'n kombinasie van grondkoop en huur, en 0,60 vir grondaankope elke vyfde jaar is. In die geval van die beginnerboer blyk dit dat grondkoop en huur en grondaankope elke vyfde jaar met netto-waardes en standaard-afwyking

(tussen hakies) van onderskeidelik R233 500 ($S_A = R552\ 600$) en R163 400 ($S_A = R467\ 800$) 'n waarskynlikheid van 0,55 en 0,50 onderskeidelik het om 'n groeiakoers van meer as 5% te behaal.

Alhoewel 'n groot gedeelte van die variabiliteit in inkomste aan prysvariabiliteit toegeskryf kan word, is opbrengs sekerlik ook 'n uiters belangrike faktor wat onderwisselende klimaatstoestande aansienlik skommel. Opbrengsvariabiliteit kan egter in 'n mate deur middel van oesversekering teëgewerk word. Dit is daarom wenslik dat alle gewasprodusente in gewasproduserende gebiede hul oeste verseker. Selektiewe premies kan ooreenkomstig die risiko's in 'n bepaalde omgewing ingestel word.²³ Dit is noodsaaklik dat sowel die relatiewe verwagte voordele as die premies daarby betrokke, realisties sal wees. Hoe meer oeste verseker word, hoe laer kan premies vasgestel word. Meer aandag behoort dus daaraan gegee te word om vrywillige oesversekering tot alle gewasproduserende boere uit te brei.

Die studie het die effek van kostedrukinflasie, wat in die landbou gepaard gaan met ongunstige prysbewegings, geaksentueer. So is bepaal dat indien insette prysstygings van gemiddeld 16,9% oor 'n sekere periode ondervind, terwyl pryse van produkte teen 9,4% toeneem, 'n ondernemer wat oorspronklik op 'n 40% bruto marge funksioneer, na agt jaar sal gelykbreek. Hiermee word bedoel dat hy tot die agste jaar 'n positiewe bruto marge sal toon en daarna 'n jaarlikse verlies op bruto margevlak ly.

Dit blyk voorts dat kostedrukinflasie onsekerheid in inkomste aansienlik laat toeneem, soos blyk uit standaardafwykings en uit koëffisiënte van variasie bereken vir die hoë inflasietoestand. Dit lei ook tot aansienlike onstabiele in nettowaarde-akkumulاسie. Hierdie tipe onstabiele moet teruggevoer word na die ondernemer se wins- en kontantposisie. Dalende rentabiliteit te midde van 'n verslegtende kontantvloeioposisie enersyds en hoër vervangingskoste, is nie met ondernemingsgroei versoenbaar nie.

Kontantbestuur en -beplanning

'n Tekort aan voldoende kontantfondse kan noodlottige gevolge vir die voortbestaan en doeltreffende funksionering van die onderneming inhou. Die voorsiening van fondse hang nou saam met die beskikbaarstelling van die fondse op die gewenste tyd en plek teen die mees voordelige voorwaardes. Onsekerheid verbonde aan tyd en die invloed van onbeheerbare faktore (soos weer) kan tot tydelike of permanente kontantafwykings lei. Die ondernemer moet dus, met inagneming van 'n aanvaarbare risikopeil, voorsiening maak vir die onverwagte noodtoestande wat mag ontstaan. Aanvaarding en reaksie op risiko sal grootliks bepaal word deur die benadering van die bestuur en sal van geval tot geval wissel. Dit is onwaarskynlik dat 'n onderneming met swak kontantbestuur oor die langtermyn winsgewend sal wees.

Faris^{10 pp.31-35} meen dat hoe meer likiede bates 'n landbou-onderneming beskikbaar het en gebruik, hoe vinniger kan kapitaalakkumulاسie plaasvind. Die teenoorgestelde is egter ook waar. Solank as wat die verwagte opbrengste van likiede bates groter is as die koste (geleent-

heidskoste en rentekoste) daarvan, sal dit lonend wees om so vinnig moontlik likiede bates te verkry. Die vermoë om hierdie likiede bates en veral kontant te gebruik, sal deur bestuursvermoë bepaal word. So sal die suiwer kontantaankoop van grond wat 'n stadige omset het, groei vertraag. Hierdie kontant kan eerder in 'n inset belê word wat 'n vinnige omset en transformasieperiode het.

'n Likiditeitsontleding van 'n onderneming moet gebaseer wees op die bedryfslikiditeit. Dit is 'n dinamiese verhouding aangesien gedurige veranderinge in die finansiële behoeftes van die onderneming plaasvind. 'n Groeiende winsgewende onderneming kan kontantvloei-probleme ondervind as gevolg van investering in vaste bates en voorraad. Die bestuur van kontant is dus krities aangesien daar nog 'n groter mate van beheer oor die uitgawes vir die produksie- en investeringsdoelwitte nodig word.

'n Verandering in leningskapasiteit, nuwe terugbetalingsverpligtinge en investering in vaste bates neig almal om die likiditeit van 'n onderneming te verminder. Likiditeit kan dus aansienlik beïnvloed word deur die bestuurder se investerings- en finansieringsbesluite. 'n Nuwe masjien mag die produktiwiteit van die onderneming verhoog, maar terselfdertyd die likiditeit verminder. Sodanige uitgawe verminder onmiddellik die plooibaarheid van 'n onderneming en maak dit minder aanpasbaar by veranderinge. Dit gebeur ook dikwels dat addisionele kort- of mediumtermynfinansieringsverpligtinge, wat nie vooraf geantisipeer is nie, aangegaan word, wat vinniger terugbetaling verg as wat kontant gegeneer word.

Die algemene doel van kontantbeplanning is om te bepaal:

- o hoewel kontant nodig sal word om 'n bepaalde korttermynwinst of -kostedoelwit te bereik
- o hoeveel kontant verwag kan word uit lopende inkomste om die benodigde hoeveelheid kontant te verseker
- o hoe die kontantbalans verhoog of verlaag kan word deur die vloei van fondse deur die herinvestering of aankoop en verkoop van kapitaalitems
- o die verloop van nie-besigheidskontantinkomes en uitgawes
- o hoeveel eksterne finansiering nodig sal word om verwagte kontanttekorte aan te vul en
- o wanneer hierdie fondse weer terugbetaal kan word.

Die logiese hulpmiddel vir doelmatige kontantbeplanning is 'n kontantvloei-begroting waarin die omvang en tydstippe van inkomende en uitgaande kontantstrome oor 'n tydperk bepaal word en waarin vooraf bepaal kan word of 'n onderneming sy verpligtinge sal kan nakom. Die kontantvloei-begroting is dus 'n dinamiese likiditeitsbeoordeling wat op die bedryfslikiditeit van 'n onderneming dui.

Wanneer probleme opduik kan voorsiening gemaak word vir reserwes, vermindering van beplande kontantvloei en die likwidاسie van bates. Verder kan die vermoë van likiede bates, om ten tye van 'n moontlike kontantvloei tekort in kontant omgesit te word, ook ondersoek word. Die koördinasie van kontantvloei kan vereenvoudig word indien alle finansiering deur een instansie verskaf word. So iets is egter nie altyd prakties moontlik nie.

Die bepaling van die aanvaarbare vlak van risiko lê in die vasstelling van die grense van ekonomiese bedrywighede waarbinne die onderneming met 'n redelike mate van veiligheid kan funksioneer. Dit hang dus saam met die aard van die onderneming se interne en eksterne omgewing.

Strategieë ten tye van finansiële probleme

Enige groei- of oorlewingstrategie moet vooruit beplan word. Dit behoort gepaard te gaan met 'n pro-forma balansstaat, inkomstestaat en kontantvloiebegroting. Ondersoek kan na die volgende aspekte ingestel word.^{20 p. 394}

- o Verander die produksieplanne: ondersoek bestaande bedryfstakkombinasies en verander waar nodig, vervanging van arbeid met kapitaal, minder kunsmis, ens.
- o Verander die bemarkingsplan: minder voorraadterughouding, kontrakte, kortings.
- o Verbeterde kostekontrolle: bespaar brandstof, gebruik arbeid meer effektief (sien volgende afdeling).
- o Verbeter verbruikskontrolle: produseer meer plaasgeproduseerde voedsel, vertraag of stel huishoudelike uitgawes uit en bespaar persoonlike en gesinsuitgawes.
- o Herfinansiering van bestaande skuld of oordragsskulde (oortrokke bankrekening) vir meer reëlmatige delging.
- o Verbeter finansiering van nuwe investerings deur laer afbetalings, langer terugbetalingsperiodes en laer rentekoerse.
- o Uitstel van uitgawes: stel nuwe investerings, onder meer vervanging, uit na jare wanneer likiditeit en risiko verbeter.
- o Aantrekking van nuwe eie kapitaal, dit wil sê, eie kapitaal van elders om uitbreiding te finansier of om bestaande skulde af te los.
- o Aangaan van bruikhuur- of kontrakhuurooreenkomste in plaas van nuwe aankope wat die kontantposisie kan benadeel.
- o Likwider bates vir gedeeltelike of volle skuldterugbetaling. Stel 'n formele inventaris op van middele wat binne 'n aanvaarbare tyd gereduseer kan word:
 - Finansiële bates: aandele, reserwes, kontantwaardes van versekering.
 - Intermediêre bates: verkoop oorskot of aanteel-vee en oorskot masjinerievoorraad.
 - Vaste bates: verkoop grond en geboue.

Dit is noodsaaklik om altyd 'n plan in reserwe te hou waarop teruggeval kan word indien onvoorsiene gebeurlikhede voorval (soos 'n droogte). Sekere 'wat-indien . . .' ('what-if') planne behoort daargestel te word sodat die rigting van optrede vooruit beplan en geëvalueer kan word. Ontleding van onvoorsiene gebeurlikhede verskerp die oordeel met betrekking tot die moontlikheid wat daar bestaan dat 'n gebeurtenis wel kan voorval.

Dit gee 'n beter begrip ten opsigte van die uitwerking van 'n gebeurtenis op die besigheid, asook die koste wat moontlik daaraan verbode kan wees. Eenvoudige sensitiviteitsontleding deur middel van 'n veranderlike begroting kan 'n waardevolle hulpmiddel in hierdie verband wees.

Kostekontrolle

Meer klem sal veral vanuit die oorlewingsoogpunt vervolgens op die verbeterde kostekontrolle gelê word. Aangesien produktiwiteitsverhogings in 'n mate binne en pryskontrolle in 'n groot mate buite die ondernemer se beheer lê, is kostekontrolle 'n belangrike strategie tot oorlewing.

Die voordeel van 'n hoë inflasietoestand is dat die ondernemer meer kostebewus geword het. Ten einde koste te kan besnoei is inligting nodig oor die belangrikste koste-areas en hul samestellings. Voordat enige kostebesnoeiingsprogram geïmplementeer word, word versigtige beplanning benodig en moet koste nie só gesny word dat dit produksie beïnvloed nie. In so 'n kostebesnoeiingsprogram kan aan die volgende aspekte aandag gegee word:

- o Ontleed alle koste ten einde positiewe identifikasie van die hoof koste-items te verkry. Bekom 'n gedetailleerde ontleding van alle koste ten einde, indien nodig, daarop te besnoei.
- o Identifiseer kostebesparingsitems en hul mikpunte.
- o Bestudeer elke uitgawe wat nie inkomste genereer nie en sny dit tot op die been.
- o Beplan presies hoe koste verminder gaan word — lys die metodes om dit te verminder.
- o Maak seker van die implikasies indien koste verminder word — dit moet nie aanleiding gee tot groei in alternatiewe koste-items nie.
- o Bepaal 'n definitiewe mikpunt en 'n aanvaarbare tydperk waarin koste besnoei moet word.
- o Identifiseer koste-verhoudings tussen bedryfstakke en binne bedryfstakke.
- o Bied waar moontlik insentiewe en erkenning vir suksesvolle kostevermindering deur bonusse.
- o Skakel vermorsing waar moontlik uit.
- o Onderskei tussen die besnoeiing van koste en die uitstel van koste. Die besnoeiing van koste moet permanent wees terwyl die uitstel van koste nodig is om tydelike kontantvloie tekorte te vermy of te verlig.
- o Die hoofdoelwit is om die uitgawe: inkomste verhouding te verminder. Hierdie verhoudings moet gunstig wees. Die positiewe besnoeiing van koste moet dus beklemtoon word.

Slot

Die groei- en oorlewingsoelwitte sowel as strategieë in 'n onderneming is interafhanklik. Verskeie finansiële bestuurstrategieë wat beide groei en oorlewing kan beïnvloed kan daargestel en gemanipuleer word, waaronder die hefboombeginsel, belastingbestuur, kontantbestuur en beplanning, huur en eienaarskap van hulpbronne asook kostebesparende strategieë. Sowel kwaliteit van finansiële bestuur as die bestuur van besigheids- en finan-

siële risiko's kan groei en oorlewing weselik beïnvloed.

Kontantvloei-probleme vorm dikwels 'n ernstige knelpunt by groei en oorlewing. Die kontantvloei-begroting kan as een van die waardevolste hulpmiddels tydens voor- en teenspoed geïdentifiseer word. Strategiese vooruitbeplanning ten opsigte van onvoorsiene gebeure is noodsaaklik vir effektiewe besluitneming. Verhoogde produktiwiteit en groter kostebewustheid kan groei en oorlewing verseker.

Die Suid-Afrikaanse landbou-ondernemer sal toenevend strategie vir verskillende omstandighede moet evalueer, beplan en implementeer ten einde te kan oorlewe en te kan groei.

Summary

The cost-push inflation situation during recent years has forced the farmer to consider the survival objective to be at least as important as the growth objective. These objectives are, however, related. Any farming enterprise should endeavour to increase its survival capacity. An increase in the ability to survive, coupled with an increase in profitability, is therefore necessary. Strategic planning gives guidelines to management in a rapidly changing environment. Strategic financial decision making is equally important. An optimum strategy is obtained when objectives can be best satisfied. Any strategy is only valuable when the present and potential physical, managerial and monetary resources are taken into consideration. Likewise business and financial risks cannot be ignored. The financial risk that a firm can accept is mainly determined by the level of business risk inherent in its operations. The financial components that have a substantial influence on the existence of the firm, are its profitability, amount of non-equity capital used, the cost of that capital, as well as the tax rate and consumption propensity. The financial risks attached to higher non-equity capital and the resultant fixed obligations, can cause liquidity problems, which are further aggravated by the present inflation situation. Possible growth strategies considered in the article are borrowing fixed capital and buying working capital with credit; investing in assets that appreciate in value; and attracting outside equity.

In a simulation study on farming enterprise growth it was established that renting of land was a poor strategy under all inflationary conditions, while net worth was determined by the rate at which the operator gained control over land. The cash purchase strategy gave the most success in the absence of and under high inflation. The availability of cash during high inflationary periods was of decisive importance under conditions of declining profitability. Cost-push inflation created further uncertainty of income and instability in net worth accumulation. Cash management and planning are important aspects when considering survival and growth strategies. Cash-flow budgeting gives an indication of the expected future operating liquidity of the farming enterprise. Strategies during periods of financial difficulties in agriculture should concentrate on cost and cash control as well as on higher productivity.

Cost control programmes should not delay costs or cut production. The main objective is to decrease the cost: income ratio. It is also important to establish certain 'what-if' plans in order to determine possible future actions.

References

- 1 ANSHOFF, H.I. *Corporate strategy*. Penguin Books: Middlesex, 1976.
- 2 BARRY, P.J. Theory and method in firm growth research. In: *Economic growth of the agricultural firm*. College of Agriculture Research Centre, Washington State University, *Techn. Bull.* 86, 1977.
- 3 COHN, T. & LINDBERG, R.A. *Survival and growth: Management strategies for the small firm*. Amacom: New York, 1974.
- 4 REYNDERS, H.J.J. Aspects of the goal of the firm in the world of today. *S. Afr. J. Econ.* 43(4), 1975, pp. 421 – 445.
- 5 NELSON, A.G., LEE, W.F. & MURRAY, W.G. *Agricultural finance*. Iowa State Univ. Press: Ames, Iowa, Sixth Edition, 1973.
- 6 PATRICK, G.F. & EISGRUBER, L.M. The impact of managerial ability and capital structure on growth of the farm firm. *Am. J. Agric. Econ.* 50(3), 1968, pp. 491 – 506.
- 7 SUNDQUIST, W.B. Scale economies and managerial requirements. In: *Size, structure and future of farms*. (ed.) Ball, A.G. & Heady, E.O. Iowa State Univ. Press: Ames, Iowa, 1972.
- 8 LEE, W.F. & BARRY, P.J. The setting for firm growth: Market, institutional and legal issues. In: *Economic growth of the agricultural firm*. College of Agriculture Research Centre, Washington State University, *Techn. Bull.* 86, 1977.
- 9 UPTON, M. *Agricultural production economics and resource use*. Oxford Univ. Press: London, 1976.
- 10 FARIS, J.E. Financial management of the farm firm: Resource acquisition and capital accumulation. In: *A new look at agricultural finance research*. (ed.) Hopkin, J.A. *Agric. Fin. Progr. Rep.* No. 1, Department of Agricultural Economics, University of Illinois, Illinois, 1970.
- 11 MOORE, C.G. & DEAN, G.W. Industrialized farming. In: *Size, structure and future of farms*. (ed.) Ball, A.G. & Heady, E.O. Iowa State Univ. Press: Ames, Iowa, 1972.
- 12 MORRIS, W.H.M. Some observations on growth of the farm firm. Unpubl. paper, Purdue University, Lafayette, Indiana, 1967.
- 13 JOHNSON, S.R. A multi-period stochastic model of firm growth. In: *Economics of firm growth*. *S.D. Agric. Exp. Sta. Bull.* 541, 1967.
- 14 BOEHLJE, M.D. & WHITE, T.K. An analysis of the impact of selected factors on the process of farm firm growth. Purdue University, *Agric. Exp. Sta. Res. Bull.* 854, Lafayette, Indiana, 1969.
- 15 HARSHBARGER, C.E. The effects of alternative strategies used in decision making on firm growth and adjustment. Unpubl. Ph.D. Thesis, Purdue University, Lafayette, Indiana, 1969.
- 16 HICKS, J.R. *Value and capital*. Oxford Univ. Press: London, 1948.
- 17 REYNDERS, H.J.J. Die finansiering van die partikulêre nywerheid in Suid-Afrika: Huidige stand en vooruitsigte. Verslag nr A6, Buro vir Finansiële analise, Universiteit van Pretoria, Pretoria, Suid-Afrika, 1977.
- 18 REYNDERS, H.J. (red.) *Finansiële bestuur*. Tweede uitgawe, J.L. van Schaik Bpk, Pretoria, Suid-Afrika, 1974.
- 19 LINKE, C.M. & HOPKIN, J.A. Financial aspects of growth in agricultural firms. In: *A new look at agricultural finance research*. (ed.) Hopkin, J.A. *Agric. Fin. Progr. Rep.* No. 1, Department of Agricultural Economics, University of Illinois, Illinois, 1970.
- 20 BARRY, P.J., HOPKIN, J.A. & BAKER, C.B. *Financial management in agriculture*. Interstate Printers & Publishers: Danville, Illinois, Second Edition, 1979.
- 21 BARRY, P.J. Financial and farm planning information: Some applications for research and education. *Canad. J. Agric. Econ.* 18(3), 1972, pp. 119 – 135.
- 22 LOUW, A. Groeistrategie vir boerdery-ondernemings. Ongepubl. D.Sc. (Agric.) Proefskrif, Universiteit van Pretoria, Pretoria, Suid-Afrika, 1979.
- 23 DE VILLIERS, A. Ekonomiese aspekte van oesversekering. Ongepubl. M.Sc. (Agric.) Proefskrif, Universiteit van Pretoria, Pretoria, Suid-Afrika, 1974.