



DIE GEBRUIK VAN 'N HANDLEIDING BY KAPITAALINVESTERINGSBEGROTINGS

I.J. Lambrechts
M. Comm., Hons-B (B en A)
Dept. Bedryfseconomie,
Universiteit van Stellenbosch

SYNOPSIS

The writer states that many companies with effective profit planning and control systems do not make use of manuals. In spite of this it should be noticed that the advantages of written instructions compensate for the disadvantages regarding time and effort. This is also applicable to the capital budget.

In order to compose a manual for capital budgeting purposes, the capital budget has to be divided into sub-activities. In this article these sub-activities are identified and broad guiding lines regarding procedures, responsibilities, time aspects, etc. for each sub-activity are discussed.

1. INLEIDING

'n Handleiding is 'n sistematiese aanbieding van aanwysings en inligting in verband met 'n spesifieke aktiwiteit. Dit is veral van toepassing by aktiwiteite wat van 'n herhalende aard is. Aangesien die opstelling van die kapitaalinvesteringsbegroting 'n sodanige aktiwiteit is, kan 'n handleiding daarvoor nuttig wees.

Die voordele wat uit die gebruik van 'n handleiding kan spruit, is veelvuldig. Van die belangrikste voordele is die bevordering van gesonde organisatoriese beginsels. In hierdie verband kan genoem word dat koördinasie kan verbeter indien die gesag en verantwoordelikheid met betrekking tot spesifieke funksies duidelik omskryf is. Voorts kan 'n handleiding ook die standaardisasie van metodes tot gevolg hê en as sodanig kan dit 'n nuttige hulpmiddel by die opleiding van personeel wees.

Glenn A. Welsch noem die volgende aspekte wat in 'n winsbeplannings- en -beheerhandleiding ingesluit moet word:

- (i) Doelstellings en funksies van die sisteem.
- (ii) Prosedures by opstelling.
 - (a) Instruksies en vorms.
 - (b) Verantwoordelikheid vir verlangde inligting.
 - (iii) 'n Kalender vir elke subaktiwiteit en vir verslae.

Vir meer inligting oor die filosofie van hierdie onderwerp sien ook Bedryfsleiding/Business Management van Febr 1970 bl. 32: Evaluering van kapitaalprojekte, deur J.J. Pretorius, asook Nov. 1972 bl. 15: 'n Verdediging van die Terugverdienperiode — metode as 'n beoordelingsmaatstaf by kapitaalinvesteringsprojekte, deur I.J. Lambrechts.

(iv) Instruksies in verband met die verspreiding van begrotings.

(v) Instruksies in verband met bestuursverslae.

(a) Verantwoordelikheid.

(b) Vorm en inhoud.

(c) Verspreiding.

(vi) Verantwoordelikheid vir korrektiewe aksies.

(a) Ongunstige afwykings.

(b) Gunstige afwykings.

(vii) Opvolgingsprosedures.

In hierdie artikel sal bogenoemde aspekte op die kapitaalinvesteringsbegroting van toepassing gemaak word. Vir hierdie doel sal die kapitaalinvesteringsbegroting in verskillende sub-aktiwiteite verdeel word en onder elke sub-aktiwiteit sal 'n opsomming van die belangrikste items wat behandel behoort te word, gegee word. Die items is nie noodwendig volledig nie en sal aangevul kan word afhangende van die spesiale omstandighede en metodes van 'n spesifieke onderneming. Subaktiwiteite van die kapitaalinvesteringsbegroting wat behandel sal word, is in verband met deelname, aanvragingsprosedure, evaluasie en goedkeuring, implementering, investeringskontrole en winsgewendheidskontrole.

2. DEELNAME DEUR WERKNEMERS

2.1 'n Verklaring dat elke werknemer in 'n organisasie kapitaalinvesteringsvoorstelle kan indien, moet gemaak word.

2.2 Indien voorstelle op een of ander wyse aangemoedig word, moet die wyse van aangemoediging behandel word, byvoorbeeld bonusse vir die aanvaarding van kostebesparende kapitaalinvesterings.

1. Welsch, G.A. *Budgeting: Profit Planning and Control*, Third Edition, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1971, bl. 79.

2.3 Daar moet duidelik gemeld word welke tipe van voorstelle deur spesifieke werknemers gemaak kan word. So moet ook duidelik gemeld word welke werknemers voorstelle vir ander afdelings as dié waarin hul werksaam is, mag indien.

2.4 Die wyse van aanvanklike evaluasie moet vir verskillende tipes van investerings verduidelik word.

2.5 Melding moet gemaak word van die werknemers (afhangende van die tipe van kapitaalinvesterings) met wie voorstelle bespreek kan word alvorens 'n formele aanvraging geskied.

In alle gevalle waar na werknemers verwys word, is dit gesonde praktyk om na die titel van die werknemer in plaas van sy identiteit te verwys. So word voorkom dat die handleiding periodiek as gevolg van personeelwisselinge verander moet word. Die aanwysing van plaasvervangers indien die betrokke werknemers nie beskikbaar is nie, kan ook aanbeveel word.

3. AANVRAGINGSPROSEDURE*

3.1 Die vermelding van verantwoordelikheid vir aanvragings is belangrik. So moet genoem word of elke voorsteller persoonlik 'n aanvraging moet doen en of voorstelle deur afdelingshoofde moet geskied.

3.2 Die tydstip vir aanvragings moet genoem word. So kan gemeld word dat die belangrikste tydstip tydens die opstelling van die jaarlikse begroting is, maar dat hersienings te alle tye gedurende die finansiële jaar moontlik is.

3.3 Die datum waarop aanvragings vir die jaarlikse kapitaalinvesteringsbegroting die koördinerende afdeling moet bereik, moet verstrek word.

3.4 'n Voorbeeld van die standaardaanvragingsvorm (indien van toepassing) moet verstrek word. Aanwysings van die hoeveelheid aanvragingsvorms wat voltooi moet word en die verspreiding daarvan is nodig.

3.5 Volledige instruksies moet in verband met die voltooiing van die aanvragingsvorms gegee word. 'n Intensiewe behandeling van die gevraagde inligting moet ook verskaf word. Van die belangrikste inligting wat op so 'n aanvragingsvorm kan verskyn en wat behandel moet word, word vervolgens genoem:

(i) Afdeling waarop die voorstel betrekking het.

(ii) Volledige beskrywing van voorgestelde investering. 'n Beskrywing moet ook van moontlike komplementêre investerings gegee word.

(iii) Klassifikasie van investerings, byvoorbeeld volgens doelstelling (onder andere vervanging, verhoogde kapasiteit, kwaliteitsverbetering, besparings, ens.), prioriteit en tipe van voordele afhangende van die klassifikasie wat deur die onderneming toegepas word.

(iv) Beraming van die investeringsbedrag.

(a) Verskillende kwotasies moet verkry word (indien van toepassing).

(b) Beraamde installasiekoste (indien van toepassing) moet ingesluit word.

(c) 'n Beraming van addisionele vlottende bates is nodig. Die metode van behandeling hiervan moet genoem word, byvoorbeeld dit word nie in die kapitaalinvesteringsbegroting ingesluit nie, maar wel vir evaluasie-doeleindes in aanmerking geneem.

(d) Moontlike besparings in investeringsbedrae van ander projekte indien beoogde investering aangegaan word, moet in aanmerking geneem word. Dit kan as 'n vermindering van die investeringsbedrag beskou word, want indien die beoogde investering nie aangegaan word nie verhoog die investeringsbedrae van ander projekte.

(e) Die beraamde reswaarde van 'n bate wat vervang word, moet in aanmerking geneem word, want dit dien as 'n vermindering van die investeringsbedrag. Die aanvanklike beraamde reswaarde van 'n bate wat vervang word (d.w.s. die beraming wat by die verskaffing van die bestaande bate gemaak is), asook die aanvanklike beraamde vervangings tydstip is van belang. Indien die beraamde vervangings tydstip nog nie aangebreek het nie is die aanvanklike beraamde reswaarde 'n verlies aan kontantinvloei in die aanvanklike beraamde vervangingsperiode.

(f) Instruksies vir die oordrag van bates tussen verskillende funksionele afdelings moet gegee word, byvoorbeeld of die oordrag teen boekwaarde of markwaarde moet geskied.

(g) Aanwysings in verband met voorsiening vir moontlike prysstygings moet gegee word.

(h) Oorsigtelike toetse om die beraamde investeringsbedrag te kontroleer, kan gegee word, byvoorbeeld koste per vierkante meter.

*Kan ook genoem word "prosedure by voorstelle"

(v) Beraming van voordele of besparings.

(a) Die verskil tussen wins en netto kontantvloei moet getoon word. Voorts moet ook aangedui word in welke omstandighede wins en in welke omstandighede netto kontantvloei van belang is. In alle gevalle moet die syfers na belasting wees.

(b) Die feit dat inkrementele voordele of besparings van belang is, moet verstrekkend word, d.w.s. die netto voordele of besparings wat behaal sal word as gevolg van die feit dat alternatiewe projekte nie aangepak word nie.

(c) Dit is van die uiterste belang om te meld dat by wins of netto kontantvloei vir die evaluasie van kapitaalinvesteringsprojekte rente sowel as die belastinggevolge daarvan nie afgetrek word nie. Dit volg uit die feit dat die effek van rente by die bepaling van die minimum vereiste opbrengskoers ingesluit is.

(vi) Beraming van projekleeflye.

(a) Die belangrikste aspekte wat by die beraming van die projekleeflye in aanmerking geneem moet word, byvoorbeeld fisiese leeflye, tegnologiese leeflye en verkoopsleeflye van bates moet gegee word.

(b) Sekere riglyne, gebaseer op ondervinding, kan vir verskillende bates gegee word.

(c) Waar geen einde aan projekleeflye voorsien word nie kan sekere aanvaardings daaromtrent gemaak word, byvoorbeeld 15 jaar. Hierdie perk word geplaas omdat die toekoms daarna aan soveel onsekerhede onderhewig is dat akkurate beramings nie gedoen kan word nie. Voorts sal kontantvloei na hierdie periode nie 'n belangrike invloed op die kapitaalinvesteringsbesluit uitoefen nie.

(d) Aanwysings in verband met die wyse waarop besluite in verband met realisering of vervanging van bates wat nog kan funksioneer, geneem kan word, is nodig. 'n Moontlike riglyn is byvoorbeeld wanneer die reswaarde van die bate groter is as die som van die teenswoordige waardes van voordele (teen die minimum vereiste opbrengskoers).

(vii) Beraamde reswaardes aan die einde van projekleeflye.

(a) Die feit dat reswaardes vir vaste sowel as vlottende bates beraam moet word, moet duidelik gestel word.

(b) Aanwysings kan vir verskillende bates gegee word, byvoorbeeld by grond 10%

jaarlikse appresiasie, by geboue boekwaardes, by masjinerie 'n reswaarde van 10% van aanvanklike kosprys en by vlottende bates boekwaardes.

(viii) Beraamde tydskoppe van kontantvloei, d.w.s. van netto kontantvloei sowel as van investeringe.

(ix) Boekwaardes van bestaande bates wat vervang word (indien van toepassing).

(x) Boekwaardes van nuwe bates aan die einde van beraamde projekleeflye.

(xi) Kapasiteite wat ter sprake is, byvoorbeeld bestaande kapasiteit, verhoogde kapasiteit en verwagte kapasiteitsbesetting.

(xii) Finansiële evaluasie. 'n Afsonderlike handleiding in verband met die finansiële evaluasie-metodes wat onder verskillende omstandighede gebruik sal word, kan moontlik beskikbaar gestel word. Metodes wat behandel kan word, is die subjektiewe toekenning van prioriteitsgrade, die gemiddelde opbrengskoersmetode, terugverdienperiode-metode, verdiskonteerde kontantvloei opbrengskoersmetode, netto teenswoordige waarde metode, ensovoorts. Die finansiële evaluasie moet op so 'n wyse uitgevoer word dat dit kontroleer kan word.

(xiii) Motivering vir kapitaalinvesterings waar finansiële beoordeling nie van toepassing is nie, byvoorbeeld kapasiteitsuitbreiding by verhoogde omset, vervanging van bates wat funksioneel nie meer geskik is nie, ensovoorts.

(xiv) Ander alternatiewe wat oorweeg is en redes waarom ander alternatiewe nie aanvaarbaar is nie.

(xv) Risiko-evaluasie van beoogde projek. 'n Afsonderlike handleiding in verband met risiko-evaluasie kan moontlik beskikbaar gestel word. Metodes vir die inkorporering van risiko wat moontlik behandel kan word, is die terugverdienperiode-metode, verhoging van verdiskonteringskoers of kritiese rentabiliteit, aanpassing van kontantvloei, gelykspeelanalises, metodes van die waarskynlikheidsbenadering, ensovoorts.

(xvi) Ander faktore wat by die evaluasie van beoogde projekte in aanmerking geneem moet word en wat nie by die finansiële evaluasie in aanmerking geneem is nie moet genoem word. 'n Kontrolelys (sogenaamde „Check list”) om te verseker dat alle faktore asook alle aspekte daarvan in aanmerking geneem word, kan gegee word. Hierin kan onder andere gelet

word op faktore soos arbeid, grondstowwe, kapitaal, bestaande produkte, bestaande produksie, beskikbaarheid van dienste, distribusie, administrasie, verpligtings, ensovoorts.

(xvii) 'n Aanduiding van moontlike leweransier(s) met redes vir die keuse van die spesifieke leweransier(s).

(xviii) 'n Aanduiding van verwagte aanvang- en voltooiingsdatums.

(xix) Voorsteller se naam en identiteit.

3.6 'n Aanduiding van die aard van mee-gaande verslae by aanvragingsvorms is noodsaaklik. Inligting in verband met die verantwoordelikheid vir asook die inhoud en sirkulasie van sodanige verslae moet ook verskaf word.

4. EVALUASIE EN GOEDKEURING VAN KAPITAALINVESTERINGSVOORSTELLE

4.1 Die funksionaris(se) wat vir die finale evaluasie en goedkeuring verantwoordelik is, moet aangedui word. Dit is nie noodwendig dat dieselfde funksionaris vir die evaluasie sowel as vir die goedkeuring verantwoordelik is nie. Indien goedkeuringsbevoegdheid na gelang van die belangrikheid van die kapitaal-investeringsvoorstelle wissel, moet aangedui word hoe belangrikheid bepaal moet word, byvoorbeeld volgens die investeringsbedrag. Die verantwoordelike funksionaris(se) vir die verskillende investerings, byvoorbeeld volgens omvang, moet ook aangedui word. Voorts moet aangedui word hoe dikwels kapitaal-investeringsvoorstelle oorweeg sal word. Voorafgaande inligting is ook van belang indien 'n komitee die evaluasie en moontlik die goedkeuring hanteer.

4.2 'n Omskrywing van die wyse(s) waarop evaluasie gedoen sal word, is nuttig. So kan aangedui word welke finansiële evaluasie-metodes toegepas word onder spesifieke omstandighede asook hoe die minimum vereiste opbrengskoers bepaal word. Die wyse waarop risiko in aanmerking geneem word asook die faktore wat nie direk in die finansiële evaluasie betrek word nie sal nuttige inligting wees veral vir voorstellers van kapitaal-investeringsprojekte.

4.3 Die wyse van kennisgewing asook die tydstippe waarop dit geskied, moet genoem word.

4.4 Indien 'n standaardvorm vir kennisgewing gebruik word, moet 'n voorbeeld hiervan ingesluit word. Dit is belangrik dat so 'n vorm

voorsiening vir die redes vir afkeuring moet maak.

4.5 Voorsiening moet vir die herinsending van afgekeurde voorstelle gemaak word. Daar kan gemeld word onder welke omstandighede herevaluasie moontlik is.

5. IMPLEMENTERING VAN GOEDGEKEURDE VOORSTELLE

In die handleiding moet uitdruklik gemeld word of die goedkeuring van 'n voorstel gesag verleen om die projek aan te pak. Indien dit nie die geval is nie moet gemeld word van welke funksionaris(se) finale goedkeuring verkry moet word alvorens met die projek begin kan word.

6. INVESTERINGSKONTROLE

6.1 'n Aanduiding moet gegee word van die verantwoordelike funksionaris(se) vir die toepassing van kontrole asook van die tydstippe waarop kontrole moet plaasvind.

6.2 'n Voorbeeld van die standaardvorm wat voltooi moet word (indien van toepassing) kan gegee word asook instruksies in verband met die voltooiing en sirkulasie daarvan. Inligting waarvoor voorsiening gemaak kan word, is onder andere:

- (i) Items goedgekeur asook verwysingsnommers.
- (ii) Totale bedrag aanvanklik goedgekeur per item.
- (iii) Hersienings goedgekeur per item.
- (iv) Investerings tot datum per item.
- (v) Afwykings (gunstig of ongunstig) in die geval van voltooide investerings.
- (vi) Verwagte voltooide koste van onvoltooide items.
- (vii) 'n Aanduiding van die verwagte tyd-stippe van investering in die geval van onvoltooide items.
- (viii) Redes vir afwykings.

6.3 'n Aanduiding van die verantwoordelikheid vir en die tydstippe van kontroleverslae is nodig. Die belangrikste aspekte wat in hierdie verslae behandel moet word asook aanwysings in verband met die sirkulasie, is nodig.

6.4 Die belangrikste moontlike korrektiewe aksies in die geval van ongunstige afwykings asook die verantwoordelikheid daarvoor kan verstrekkend word.

6.5 Die prosedure in verband met goedgekeurde bedrae wat nie teen die einde van 'n finansiële jaar aangewend is nie, moet behandel

word. Heraansoeke kan byvoorbeeld nodig wees of die verkreë goedkeuring kan na die volgende finansiële periode oorgedra word.

7. WINSGEWENDHEIDSKONTROLE

7.1 'n Aanduiding moet van die verantwoordelike funksionaris(se) vir die toepassing van winsgewendheidskontrole asook van die tydstippe waarop dit moet plaasvind, gegee word.

7.2 Daar moet vermeld word of alle projekte of slegs sommige aan winsgewendheidskontrole onderhewig sal wees. Indien winsgewendheidskontrole slegs vir sommige projekte toegepas word, moet die wyse van seleksie vermeld word, byvoorbeeld alle projekte met 'n investeringsbedrag wat groter is as 'n sekere minimum bedrag.

7.3 Die wyse waarop winsgewendheidskontrole geskied, moet intensief behandel word. Dit moet duidelik gestel word of kontrole geskied deur middel van die vergelyking van werklike opbrengskoerse met beraamde opbrengskoerse of deur middel van die vergelyking van werklike kontantvloei of wins met verwagte kontantvloei of wins. In gevalle waar nuwe projekte 'n geïntegreerde gedeelte van bestaande projekte uitmaak, sal sekere allokasies gemaak moet word. Indien kontrole deur middel van die vergelyking van opbrengskoerse geskied, sal addisionele beramings van verwagte toekomstige gebeure gemaak moet word, byvoorbeeld by die berekening van 'n verdiskonteerde kontantvloei opbrengskoers.

7.4 'n Aanduiding van die verantwoordelikheid vir en die tydstippe van kontroleverslae is nodig. Die belangrikste aspekte wat in hierdie verslae behandel moet word asook aanwysings

in verband met die sirkulasie van die verslae is nodig. Daar kan onder andere gelet word op vergelykings tussen werklike en verwagte gebeure ten opsigte van produksievolume, verkoopsvolume, verkoopprijs, arbeid gebruik, kostestruktuur en kontantvloei.

7.5 Die belangrikste moontlike korrektiewe aksies in die geval van ongunstige afwykings asook die verantwoordelikheid daarvoor moet verstrekkend word.

8. SLOT

Die verantwoordelikheid vir die opstel van die handleiding vir kapitaalinvesteringsbegrotings lê hoofsaaklik by die begrotingskontroleur van 'n onderneming. Alvorens dit finaal opgestel en gesirkuleer word, behoort die kommentaar van alle funksionaris se wat met begrotings vir kapitaalinvesterings te doen het, ingewin te word. Voorts kan aanbeveel word dat die funksies wat deur verskillende funksionaris se verrig moet word, per funksionaris opgesom word om sodoende deel van die handleiding uit te maak.

'n Handleiding is niks meer as 'n gids nie. Dit kan nie vir alle omstandighede voorsiening maak nie. Voorts word dit nie opgestel met die doel om oorspronklike denke of inisiatief te demp nie. Indien daar dus 'n behoefte is om byvoorbeeld addisionele inligting by aanvraging of kontrole te verskaf, bo en behalwe voorgestelde inligting in die handleiding moet die moontlikheid daarvoor bestaan. In hoogs kapitaalintensiewe ondernemings moet projekevaluasie op grond van goed voorbereide studies wat van fundamentele belang vir sukses is, geskied.

Hierdie uitgawe is moontlik gemaak deur die
finansiële ondersteuning van ons adverteerders