

DOELSTELLINGS IN DIE SUID-AFRIKAANSE KLEREBEDRYF¹⁾

H. OOSTHUIZEN

Dept. Bedryfseconomie — Universiteit van Port Elizabeth

1. INLEIDING

Dit is die hooftaak van die bestuur om die onderneming na die bereiking van sy doelstelling te lei. Die omskrywing van die doelstelling van die onderneming is dus van groot betekenis omdat alle aktiwiteite in die onderneming die bevrediging van hierdie doelstelling moet nastreef.

In hierdie artikel word 'n omskrywing

gegee van die doelstellings wat deur 40 ondernemings in die Suid-Afrikaanse klerebedryf nagestreef word. Dit is gebaseer op enkele bevindinge van 'n veldondersoek wat in hierdie bedryfstak uitgevoer is. (2)

Tabel I toon die grootte van die ondernemings, en die aantal werknemers in diens — volgens grootte-groepe — van die ondernemings wat in die ondersoek opgeneem is.

ABSTRACT

Determining the objective of the enterprise is the most important single aspect that management has to consider. The objective indicates the direction in which the enterprise will operate during its entire life. As such it is of great importance because it means that all activities in the enterprise must aim at achieving this objective.

Traditionally, the objective has been depicted as a single aim to maximise profits — what exactly this meant in practice was not always clear. This article is an attempt to describe in more practical terms, with reference to the S.A. Clothing Industry, what the objective of the enterprise really means.

- 1) Hierdie artikel is gebaseer op 'n ongepubliseerde M.Com.-verhandeling: H. Oosthuizen, 'n Bedryfsekonome se benadering tot die probleem van prysbepaling met 'n verwysing na die posisie in die Suid-Afrikaanse klerebedryf, Universiteit van Suid-Afrika, 1969, hoofstuk 7.
- 2) Hierdie veldondersoek is moontlik gemaak deur die finansiële ondersteuning van die Departement van Onderwys, Kuns en Wetenskap (Nasionale Raad vir Sosiale Navorsing).

**TABEL I DIE GROOTTE VAN DIE ONDERNEMINGS EN DIE AANTAL
WERKNEMERS IN DIENS — VOLGENS GROOTTE-GROEPE**

Ondernemings Grootte	Mans- en seunsklere (1)		Vroue- en dogtersklere (2)	
	Aantal Ondernemings	Aantal Werknemers	Aantal Ondernemings	Aantal Werknemers
Groot	3	5250	3	2650
Medium	10	4604	7	2134
Klein	7	887	10	1145
TOTAAL	20	10,741	20	5929

Opmerkings:

- 1) Mans- en seunsklere beteken hoofsaaklik die groep pakke, baadjies, lang- en kortbroeke.
- 2) Vroue- en dogtersklere beteken hoofsaaklik die groep pakke, halfrokke en rokke.

Uit Tabel I blyk dit dat:

- (i) Die ondersoek betrekking gehad het op beide vervaardigers van mans- en seunsklere en vroue- en dogtersklere.
- (ii) Dat die ondersoek betrekking gehad het op groot (6), medium (17) en klein (17) ondernemings.

Uit die ondersoek het dit geblyk dat ondernemers nie op 'n akademies-formele wyse 'n doelstelling onderskei en dit in 'n geskrewe vorm beliggaam nie. Hulle is hul wel deeglik bewus van die doelstelling van die onderneming maar dit word feitlik as bloot vanselfsprekend aanvaar. Nogtans was dit moontlik om uit die ondersoek die volgende twee aspekte van die doel-

stelling van die onderneming duidelik te onderskei:

- (i) Die hoofdoelstelling van die onderneming.
- (ii) Die sekondêre doelstellings van die onderneming.

2. DIE HOOFDOELSTELLING VAN DIE ONDERNEMING

Die volgende aspekte van die hoofdoelstelling van die onderneming word bespreek:

- (a) Die winsmotief.
- (b) Die grootte van die wins.
- (c) Die termyn van die wins.
- (d) Die etiek van die hoofdoelstelling.

(a) Die winsmotief

Die primêre basis van die hoofdoelstelling van al die ondernemings was die maak van wins. Soos dit heel dikwels omskryf is: "To make money" en "profit is behind it all." Ondernemers het dan ook deurgaans daarop gewys dat 'n ondernemings wins moet maak om sy bestaan te kan regverdig.

Sommige het dit nog sterker gestel en gesê dat geen persoon tot die sakewêreld behoort toe te tree, of 'n suksesvolle sakeloopbaan sal kan hê, tensy hy basies in wins belangstel nie.

(b) Die grootte van die wins

Omtrent die grootte van die wins waarna gestreef word, was daar verskillende menings. Vyf van die ses groot ondernemings het dit duidelik gestel dat hul 'n sosiale verpligting teenoor die gemeenskap het, veral in die sin dat hul deurgaans produkte van 'n hoë kwaliteit wil lewer. Hulle stel nie daarin belang om die grootste moontlike wins na te streef nie omdat dit sou beteken dat hulle dan die gemeenskap sou uitbuit. Hulle stel dus ook slegs daarin belang om hul huidige winsposisie te handhaaf en, indien moontlik, ietwat te verbeter.

Dit is egter te betwyfel of daar enige groot waarde geheg kan word aan die beperking van die strewe na die grootste moontlike wins deur die sosiale verpligtingselement. Die rede hiervoor is dat die aandele van al vyf die genoemde ondernemings op die Effektebeurs genoteer word en dat die informante van hierdie ondernemings dan ook wel daarvan melding gemaak het dat hulle deurgaans die huidige en die potensiele aandeelhouders met goeie finansiële resultate moet tevrede stel. Dit is onwaarskynlik dat die aandeelhouders tevrede sal wees met wat hulle as relatief onbevredigende wins beskou, en vir hul voortbestaan is hierdie groot ondernemings derhalwe eintlik verplig om die grootste moontlike wins na te streef; al is hul nie gretig om dit openlik te erken nie.

Die totale aandeelkapitaal van die sesde groot onderneming het aan 'n kleinhandelsorganisasie behoort. Die onderneming vervul net die produksiefunksie en het gevolglik daarna gestreef om, via verhoogde doeltreffendheid, steeds te poog om koste op 'n minimum te stel.

Van die 17 ondernemings in die medium-grootte groep, was daar slegs drie wat verklaar het dat hulle nie daarin belangstel om die grootste moontlike wins te maak nie.

Die een onderneming het daarop gewys dat die behoud van 'n goeie handelsnaam, beide by sy leweransiers en die verbruikers, verhoed dat hy daarna streef om die grootste moontlike wins te maak. Die behoud van 'n goeie handelsnaam is egter juis een van die belangrike voorvereistes vir die maak van die grootste moontlike wins! (3)

'n Tweede onderneming wys daarop dat hy veral probeer om diens aan 'n bepaalde taalgroep te lewer en dat hierdie diensmotief 'n beperking stel op die strewe na die grootste moontlike wins. Die aandele van hierdie onderneming word egter op die Effektebeurs genoteer en die onderneming is dus eintlik verplig om tog die grootste moontlike wins na te streef — al was die informant onwillig om te erken dat die winsmotief sterker is as die diensmotief.

'n Derde onderneming het daarop gewys dat die klerebedryf besonder riskant is en dat baie ondernemings in die bedryfstak jaarliks insolvent raak. Die onderneming stel gevolglik nie daarin belang om die grootste moontlike wins na te streef nie, wins wat groot genoeg is om te verseker dat „hul in besigheid sal bly”, word nagestreef. Dit sou egter onmoontlik wees om te bepaal watter omvang van die wins net die voortbestaan van die onderneming sal verseker en daar kan verwag word dat die onderneming sy uiterste bes sal doen om insolvensie te verhoed, m.a.w. die onderneming streef wel na die grootste moontlike wins.

Van die 17 klein ondernemings was daar vyf wat verklaar het dat hulle nie daarin belangstel om die grootste moontlike wins te maak nie. Vier van die vyf ondernemings was vervaardigers van mans- en seunsklere.

Die een onderneming wou net genoeg wins hê “to make a good living”, terwyl 'n tweede tevrede was met “reasonable profits.” Na bespreking met informante het dit egter geblyk dat daar geen wesenlike verskil is tussen hierdie winsdoelstelling en die strewe na die grootste moontlike wins nie.

'n Derde onderneming wou net genoeg wins maak om die voortbestaan van die onder-

3) Hierdie afleiding word ondersteun deur verskeie ondernemers wat daarop gewys het dat die beleid van „'n goeie naam” as 'n sekondêre doelstelling, d.w.s. as 'n aanvulling tot die hoofdoelstelling van die onderneming beskou moet word. Kyk 3(f) hieronder.

neming te kan verseker, terwyl 'n vierde nie die grootste moontlike wins wou nastreef nie omdat dit sou indruis teen die handhawing van sy goeie naam by die verbruikers. Beide die beperkinge is alreeds bespreek en druis nie in teen die beginsel van die grootste moontlike wins nie.

Die vyfde ondernemer het gesê dat hy nie die grootste moontlike wins nastreef nie aangesien die onderneming vir hom 'n stokperdjie is. Hy is finansiëel nie daarvan afhanklik nie en het ander belegginge wat hom van 'n goeie inkomste verseker. Nogtans sê hy dat hy die „beste moontlik” uit die onderneming probeer haal; wat baie beslis daarop dui dat hy tog die grootste moontlike wins probeer maak.

Tot dusver het dit uit hierdie bespreking geblyk dat die hoofdoelstelling van die onderneming die maak van die grootste moontlike wins is. Informante het egter daarop gewys dat daar, inherent aan elke onderneming, veral twee faktore is wat die grootte van die grootste moontlike wins beperk. Hierdie twee faktore is die huidige kapitaalstruktuur van die onderneming en die huidige bevoegdheid van die lede van die hoofleiding. Dit sou dus meer korrek wees om hoofdoelstelling te omskryf as die strewe na die grootste moontlike wins „onder die huidige omstandighede”, waar met „omstandighede” die bogenoemde twee faktore bedoel word.

Deur 'n optimale kapitaalstruktuur te hê en/of deur meer bekwame persone in die hoofleiding aan te stel, sal 'n onderneming waarskynlik sy huidige grootste moontlike wins heelwat kan vergroot. Sonder die kwalifikasie, „onder huidige omstandighede”, sou dit dus beteken dat, tensy hy deurentyd poog om 'n optimale kapitaalstruktuur te bereik en om meer bevoegde persone in die hoofleiding aan te stel, 'n onderneming nie werklik die grootste moontlike wins nastreef nie. Dit is egter baie onwaarskynlik dat 'n onderneming wat hierdie twee strewes volmaak toepas, wel aangetref word. Nadat 'n verandering in die kapitaalstruktuur van 'n onderneming aangebring is, bly dit gewoonlik redelik lank konstant.

Wat die hoofleidingaspek betref is dit wel waar dat ondernemings deurentyd daarna streef om beter bevoegde persone in die hoofleiding te bekom, maar dit is ook waar dat dit net so moeilik is om van ou, en soms minder bevoegde

persone, ontslae te raak. Ook die bevoegdheid van die lede van die hoofleiding kan dus as konstant aanvaar word vir 'n redelike lang tyd.

Die bogenoemde is dan ook deur informante bevestig. Geeneen van die ondernemings het dit ten doel gehad om binne 'n afsienbare tyd hul kapitaalstruktuur te verander nie. Die meeste was van mening dat die huidige kapitaalstruktuur die „beste”, alhoewel nie die optimale, vir die onderneming was. Soos verskeie informante dit gestel het, „ons stel nie daarin belang om 'n 'empire' te bou nie.”

Informante het dit verder beklemtoon dat die totale bevoegdheid van die lede van die hoofleiding vir lang tydperke konstant bly.

Wanneer een of albei die bogenoemde faktore egter wel verander, beteken dit eenvoudig dat die „huidige omstandighede” in die betrokke onderneming verander het. Hierdie nuwe omstandighede word dan die huidige omstandighede wat vir 'n daaropvolgende periode in die onderneming sal geld. Die verandering in die huidige omstandighede van die onderneming het natuurlik tot gevolg dat die begrip van die grootte van die grootste moontlike wins in die onderneming ook 'n verandering ondergaan.

Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat elke onderneming probeer om, binne die raamwerk van sy huidige kapitaalstruktuur en die bevoegdheid van die lede van die hoofleiding — wat die omvang van die twee faktore op die bepaalde tydstip ookal mag wees — die grootste moontlike wins te maak.

(c) Die termyn van die wins

Wat die termyn van die wins betref het die meeste informante gesê dat wanneer hul aan wins dink, of daarvoor begroot, dit slegs strek oor 'n tydperk van ses maande tot een jaar en, in enkele gevalle, tot twee jaar. Nege ondernemings het wins begroot oor nog langer tydperke, tot 'n maksimum van vyf jaar. Al hierdie tydperke word egter deur die individuele ondernemings as van 'n korttermynaard beskou. Weens die inherente onstabiele aard van die klerebedryf is dit volgens die informante onmoontlik om op die lang termyn suksesvol aan moontlike wins te dink, of daarvoor te begroot. Elke onderneming probeer

gevolglik om uit iedere huidige situasie die grootste moontlike wins te maak.

Hierdie oënskynlike korttermynuitgangspunt beteken egter nie dat die kontinuïteit van die onderneming op enige tydstop uit die oog verloor word nie. Die informante van al die ondernemings wat op die Effektebeurs genoteer is, het daarop gewys dat hul ondernemings langtermynprojekte is. By baie van die kleiner ondernemings was dit veral die familie-aspek wat die kontinuïteitgedagte beklemtoon het. Vader, seun en skoonseun bevind hul byvoorbeeld dikwels almal in dieselfde onderneming. Vir hul welvaart, en vir die van hul nageslag, is hul hoofsaaklik van die voortbestaan van die onderneming afhanklik. Informante het dan ook deurgaans daarop gewys dat elke handeling in die onderneming voorafgegaan word deur te oorweeg of dit nie dalk die voortbestaan daarvan in die gevaar kan stel nie.

Wat egter duidelik uit die onderhoude geblyk het, was dat die meeste informante duidelik onderskei tussen die wins en die kontinuïteit van die onderneming, laasgenoemde word as 'n konstante faktor en losstaande van die wins beskou. Hierdie benadering verskil oënskynlik van die van die akademikus, wat die masimalisasie van die wins op die lang termyn as die hoofdoelstelling van die onderneming sien. Na die mening van die skrywer bestaan daar egter geen essensiële verskille tussen die twee benaderings nie, en is dit bloot terminologiese verskille wat aanleiding kan gee tot verwarring.

(d) Die etiek van die hoofdoelstelling

Aan informante is spesifiek gevra of hulle dit nie as oneties beskou om die grootste moontlike wins na te streef nie. Die antwoorde was negatief.

Die meeste het gevoel dat dit uit 'n sake-sowel as 'n algemeen-sosiale oogpunt, eties korrek is om die grootste moontlike wins ten doel te hê; m.a.w. om in die beste belang van die onderneming op te tree.

'n Paar het selfs gesê dat dit onaanvaarbare sake-etiek sou wees om nie onder alle omstandig-

hede in die beste belang van die onderneming op te tree nie.

Weens die verpligtinge (4) wat die onderneming teenoor die gemeenskap het, sou dit ook selfs, volgens die paar informante, uit 'n algemeen-sosiale oogpunt beskou, oneties wees om nie onder alle omstandighede in die beste belang van die onderneming op te tree nie.

Samevattend kan gesê word dat ondernemers nie van mening is dat die strewe na die grootste moontlike wins as eties onaanvaarbaar beskou moet word nie.

3. DIE SEKONDÊRE DOELSTELLING VAN DIE ONDERNEMING

Die hoofdoelstelling van die onderneming word deurgaans met sekondêre doelstellings aangevul. Informante het die volgende sekondêre doelstellings genoem:

- a) Om produkte van hoogstaande kwaliteit te lewer.
- b) Om hul relatiewe aandeel in 'n bepaalde marksegment te behou.
- c) Om produkte van 'n goeie kwaliteit teen redelike pryse te lewer.
- d) Om die „regte” produkte te produseer, m.a.w. klere met 'n “good consumer appeal.”
- e) Die behoud van die goedgesindheid (“goodwill”) van verbruikers.
- f) Die behoud van 'n goeie handelsnaam.
- g) Die lewering van diens aan die verbruiker.
- h) Om op hul gebied bekend te staan as die onderneming met die oorspronklikste ontwerpe.
- i) Om aan verbruikers goeie waarde vir hul geld te gee.
- j) Om die tevredenheid van werknemers, tussenpersone en verbruikers te handhaaf.

In die geval van twee ondernemings is daar ook melding gemaak van sekondêre doelstellings wat as van 'n tydelike aard beskou kan word. Die een onderneming, wat nog slegs enkele maande sake doen, se doelstelling was om 'n bepaalde aandeel in 'n sekere marksegment te verower, terwyl die tweede onderneming die modeleier op sy gebied wou word. Sou die ondernemings in

4) Met „verpligtinge” word veral verstaan werkverskaffing, goeie lone aan werknemers en bydraes tot verdienstelike sake.

hierdie tydelike doelstellings slaag, sal dit natuurlik omskep moet word in die permanente sekondêre doelstellings van die behoud van die mark-aandeel en die behoud van die posisie as modeleier. Selfs al sou die ondernemings nie daarin slaag om binne afsienbare tyd hul tydelike doelstellings te verwesenlik nie, sal dit steeds, vanuit hul oogpunt beskou, 'n tydelike doelstelling bly totdat dit verwesenlik word of totdat hulle sou

besluit om dit te laat vaar.

4. SAMEVATTING

Samevattend kan die gevolgtrekking gemaak word dat dit die hoofdoelstelling van die ondernemings is om die grootste moontlike wins onder huidige omstandighede te maak, sonder om die voortbestaan van die onderneming in gevaar te stel. Die hoofdoelstelling word deurgaans met sekondêre doelstellings aangevul.

Bestuursterminologie

Die S. A. Vereniging vir Bedryfsleiding het hom dit ten doel gestel om 'n erkende woordelys vir Afrikaanse bestuursterme saam te stel.

'n Paar maatskappye is reeds elkeen afsonderlik besig om so 'n woordelys saam te stel en het hulle samewerking belowe. Hieronder volg die eerste bydrae wat van Sentrachem Beperk ontvang is, van A tot C in Engels.

Die doel met die publisering van die woordelys is om lesers uit te nooi om kommentaar te lewer en alternatiewe Afrikaanse terme vir erkende Engelse terme voor te stel.

Kommentaar op die gebruik van sekere woorde word ook gegee, vir u verdere kommentaar.

Acceptance	aanvaarding	approve	goedkeur
accountability	aanspreeklikheid	aptitude	aanleg
action	aksie	art	kuns
activity	aktiwiteit, bedrywigheid	assess	bepaal
administer	administreer	assist	bystaan
administration	administrasie	assistant	assistent
administrative	administratief	assistant, administrative	administratiewe assistent
advice	advies	assistant, executive	uitvoerende assistent
agreement	ooreenkoms	assistant, line	lynassistent
analyse	ontleed	assistant, management	bestuursassistent
analysis	ontleding	assistant, special	spesiale assistent
analytical	analities	assistant, staff	stafassistent
apparent	skynbaar	assistant, to	assistent van
appraise	beoordeel	associate	mede, verwant
appraisal	beoordeling, waardebeoordeling	associate director	mede-direkteur