

DIE ROL VAN DIREKTEURE IN BEDRYFSLEIDING

deur

D. C. van Rooyen



BURO VIR EKONOMIESE NAVORSING
INSAKE BANTOE-ONTWIKKELING,
PRETORIA

SYNOPSIS

A remark that shareholders often make is, "I actually invest in the board of directors of that company." This remark is indicative of the tremendous responsibility which accompanies directorship.

The writer observes that the board of directors commands a special place in the managing hierarchy of a company. As such its task includes to a greater or lesser extent the functions of management, planning, organising, directing, co-ordinating and control.

Furthermore, it is the task of the board to guarantee the existence of the company within the framework of present and anticipated economic, political and social conditions. In order to achieve this fully,

the board of directors must on the one hand have the confidence of the shareholders and, on the other hand, the loyalty of the management and the labour force.

It is also necessary that the board of directors give priority to the interests of the company, that it clearly formulates its policy, that it sets realistic goals, that it gives recognition to the interests of the shareholders, that it selects top management with the greatest care and that it exercises the necessary control to ensure that the policy is carried out and that all objectives are attained. A director must think dynamically and adjust himself and his company's activities to changing circumstances.

INLEIDING

Hierdie artikel is 'n verwerking van 'n kwalifiserende skripsie vir die verkryging van 'n MBA-graad aan die Universiteit van Pretoria 1969.

DIE hedendaagse direksies van maatskappye * verteenwoordig ongetwyfeld een van die belangrikste bepalende faktore wat binne die kapitalistiese orde 'n landseksonomie beïnvloed.

* In hierdie stuk word deurgaans verwys na 'n publieke maatskappy en die direksie daarvan.

Trouens, die fenomenale ekonomiese ontwikkeling gedurende die jongste dekades kan tot aansienlike mate toegeskryf word aan die opkoms en groei van maatskappye. Desnieteenstaande is daar in Suid-Afrika relatief min geskrywe oor die rol en plek van 'n direksie in 'n maatskappy. Daar is byvoorbeeld 'n wanopvatting by sommige mense dat die taak van 'n direksie bloot draai om die voldoening van die wet — hulle kom formeel

bymekaar, teken sekere dokumente, voldoen aan enkele formaliteite en gaan na vyf minute uiteen. Oor die juiste verantwoordelikhede van direkteure word daar somtyds ook misgetas deur veral lede van die topbestuur, maar helaas, ook deur sommige direkteure self.

Vir die suksesvolle bereiking van 'n maatskappy se langtermyn doelwitte, moet daar noodwendig 'n gesonde verhouding bestaan tussen die drie basiese komponente naamlik aandeelhouders, direkteure en personeel. Midde in hierdie organisatoriese opset van 'n maatskappy, staan die direksie wat die belange van die verskillende groepe met mekaar moet versoen. As sodanig word 'n direksie in 'n besondere verantwoordelikhede- en vertrouensposisie geplaas. Sommige skrywers sien die posisie van 'n direkteur teenoor aandeelhouders implisiet aan dié van 'n „trustee”. Daarom moet 'n direkteur die vertroue deur aandeelhouders in hom gestel, te alle tye waardig wees. Word die vertroue van aandeelhouders geskok, is dit klaarblyklik dat die maatskappy nie alleen met 'n dislojale aandeelhouer gekonfronteer word nie, maar ook met die aantrekking van verdere kapitaal weerstand kan verwag.

Die direksie/personeel verhouding vloei voort uit die noodsaaklikheid vir doelmatige delegasie in 'n maatskappy. Hiervolgens kom daar noodwendig formele gedragslyne tussen die direksie, bestuur en personeel tot stand. In wat volg sal eers kortliks gelet word op die verskillende vlakke in die bedryfsleiding waarna die bespreking gewy word aan die formele gedragslyne van die direksie teenoor topbestuur en die direksie teenoor personeel.

VERSKILLENDE VLAKKE IN BEDRYFSLEIDING

Die werksaamhede van 'n onderneming word georganiseer en grotendeels uitgevoer volgens 'n formele organisasieskema waardeur die werk tussen verskillende afdelings en persone ingedeel en elke afdeling en persoon vir 'n bepaalde funksie en taak verantwoordelik gehou word. Daardeur word verseker dat die werk ordelik en sistematies uitgevoer sal word met gebruikmaking van formele gesagslyne, kommunikasiekanale, die uitreiking van instruksies, die opstel van verslae, voorgeskrewe prosedures, metodes, ens.

Vanaf die voorsitter van die direksie tot die

laagste toesighoudende vlak in 'n tipiese organisasiestruktuur sal daar onderskeidende take wees wat verskillende vaardighede of bevoegdhede vereis. Elke persoon in die onderneming, wat ookal sy posisie of titel, wie se pligte die elemente van die bestuurstaak (beplanning, organisasie, bevelvoering, koördinasie en beheer) in een of ander mate omvat, behoort tot die (bedryfs)-leiding. Ons kan onderskei tussen die volgende vlakke in die bedryfsleiding. (1)

(a) Topleiding

Die direksie en saam met hom die hoofbestuurder, assistent-hoofbestuurders en die uitvoerende komitees, vorm die topleiding wat benewens die bestuurstaak, die doelstellings aangee en die algemene beleid formuleer. Die topleiding speel 'n belangrike rol in die daargestelling van die regte klimaat binne die onderneming. Hul houding teenoor ander individue, veral werknemers, bepaal die lojaliteit en samewerking wat nodig is vir bereiking van die onderneming se doelwitte.

(b) Tussenleiding

Die tussenleiding impliseer die leiding op intermediêre vlak wie se taak dit is om die breë beleid en prosedures van die topleiding uit te voer. Hier word betrek die hoofde van afdelings (produksie, verkope, finansies, ens.) wat die doel en beleid omsit in noukeurig uitgewerkte programme en die toewysing van hulpmiddele doen. Die tussenleiding moet nie alleen die pogings van die ondergeskiktes suksesvol lei, koördineer en kontroleer nie, maar moet ook in staat wees om enige belangrike inligting rakende hul afdelings, hul werksaamhede en hul werknemers, te kommunikeer met die topbestuur sowel as met die ander afdelingshoofde.

(c) Onderleiding

Op die laagste vlak van die bedryfsleiding word betrek die toesighouders, voormanne, hoofde van onderafdelings — persone wat in die werkplek direk inwerk op die beleid, roetinebevele en regulasies wat in die hoër range bepaal is. Die oorgrote deel van hul werk lê in die gebied van menslike betrekkinge — die keuring en opleiding van personeel, die hantering van griewe, die handhawing van dissipline, motivering van werkers, ens.

GEDRAGSLYNE TUSSEN DIREKTEURE, BESTUUR EN PERSONEEL

Die doel waarvoor 'n onderneming opgerig is, vind 'n weerspieëling in sy beleid. Die beleid word bedink en geformuleer deur die topleiding maar hierby word gebruik gemaak van die ervaring, kennis en insig van die ondergeskiktes wat uiteindelik met die uitvoering daarvan te doen sal hê. Vervolgens kan ons die direksie se posisie teenoor die betrokke partye van nader beskou —

(a) Direkteure en Topbestuur

Doelmatige uitvoering van die langtermyn-beleid soos deur die direksie neergelê vereis dat daar wedersydse begrip en effektiewe kommunikasie tussen die direksie en topbestuur moet bestaan. Vir 'n doeltreffende direksie-topleier verwantskap moet die direksie in die eerste plek topbestuurslede se posisie en essensiële funksie verstaan. Tweedens moet die direksie topbestuur verantwoordelik hou vir die bereiking van die gestelde doelwitte en hul daarvolgens evalueer. In die derde plek moet die direksie positiewe steun verleen aan bestuurslede vir die suksesvolle uitvoering van laasgenoemde se taak.

Ten einde opvolging van die topleier(s) (hoofbestuurder) te vergemaklik en terselfdertyd kontinuïteit te verseker, moet die direksie die vermoëns en bekwaamhede van elke lid van die topbestuur ken. Sou daar dan van die direksie verwag word om 'n nuwe topleier aan te wys, is hulle vertrouwd met die kwaliteite van die verskillende lede van die topbestuur en, sal dus met groter realiteit 'n keuse uit topbestuurslede kan maak.

Die direksie behoort hom nie met die daaglikse bestuur van die onderneming te bemoei nie, maar dit laat vir die aktiewe bestuurslede. Die direksie behoort egter direkte toegang te hê tot alle topbestuurslede wat met die bepaling van die doelstellings gemoeid is. (2) Daarbenewens behoort die direksie voortdurend beskikbaar te wees vir informele beraadslaging met topbestuurslede en steeds soek na effektiewe kommunikasie met mede-direkteure.

Ten slotte kan opgemerk word dat topbestuur gemaklik met die direksie moet kan verkeer. Die doelmatige uitvoering van take is opsigself kompleks genoeg, al is daar aangename betrekkinge

tussen die direksie en topbestuur. 'n Ongesonde verhouding kan uitvoering van take slegs meer gekompliseerd maak. Die gevaar bestaan egter dat topbestuur vertrouwd raak met die houding en persoonlikhede van direkteure en sodoende die direksie manipuleer. Hierteen moet die direksie waak!

(b) Direkteure en personeel

In die moderne bedryfslewe is die verhouding tussen direkteure en personeel van 'n onpersoonlike aard en dikwels weet die gewone werker nie wie die direkteure is of het hy hulle nog nooit gesien nie. Dit verbaas dan ook nie hoeveel direkteure nog nooit die binnekant van die fabriek waarvan hul direkteure is, gesien het nie (3).

Dit is daarom noodsaaklik dat direkteure gereelde fabrieksbesoeke onderneem en sodoende 'n beter begrip van die onderneming vorm. Op hierdie wyse word direkteure se belangstelling in werkers bevestig en moreel verbeter. Gedurende sodanige besoeke behoort direkteure aan werkers prikkelende vrae te stel en nie slegs by werkers en toerusting verbystap asof die besoek 'n militêre parade is nie.

Daar moet steeds in gedagte gehou word dat werklike uitvoering van die beleid en bereiking van die doel grootliks van die lojaliteit van die werkerskorps afhanklik is. Derhalwe moet die direksie dit as beleid aanvaar dat besondere aandag aan die menslike verhoudings van die maatskappy geskenk word. Met menslike verhoudings word hier bedoel die pogings wat aangewend word om werkers so te beïnvloed of te motiveer dat almal saamwerk, dat produktiewiteit verhoog en dat werkers gelukkig en tevrede in hul werk sal wees.

Die direksie moet dus noukeurig let op die moreel van alle personeel, seker maak dat die vermoëns van personeel doelmatig benut word, die ontwikkeling en opleiding van toekomstige bestuurslede bevorder en toesien dat effektiewe bestuursmetodes die onderneming versterk ter bereiking van sy doelstellings.

ENKELE DIREKTEURSTAKE

Ons het nou die plek en verhoudingsaspek van die direksie in die bestuurshiërargie beskou. By

tye het ons spesifieke take/verantwoordelikhede waarby die direksie betrokke is, identifiseer.

Dit is klaarblyklik dat 'n direksie nie 'n maatskappy in die ware sin van die woord kan bestuur nie, maar die vraag kan wel gestel word in hoeverre die direksie 'n verantwoordelikheid teenoor die bestuursfunksie van 'n maatskappy het. Dit is redelik om te aanvaar dat 'n direkteur gesag moet handhaaf in verhouding met die verantwoordelikheid wat hy ontvang wanneer hy die direkteurstaak moet vervul (4). Daarom kan verwag word dat 'n effektiewe direksie sal toetree tot die bestuur van 'n maatskappy en besluite sal neem in bepaalde terreine. Dit impliseer dat 'n direksie in sekere sin wel 'n maatskappy bestuur wat beide gesag en pligte behels.

Basies gaan direkteurstake om beleidsformulering, die keuse van die topleier en sy onmiddellike assistente asook 'n breë beheer oor die uitvoering van die beleid deur die bedryfsleiding (1). Hierby deleger die direksie gesag vir uitvoerende en administratiewe handelinge aan die topleier en sy ondergeskikte uitvoerende beamptes.

Die beleidsformulering waarna hierbo verwys is, sluit onder andere in rentabiliteit, produktepryse, arbeidsverhoudings, uitbreidings van aktiwiteite, byvoeging van nuwe produkte, betaling van dividende, veranderinge in die kapitaalstruktuur, kredietverlening en eksterne betrekkinge. Ten einde beheer uit te oefen, maak die direksie gebruik van begrotings, verslae, inspeksies, waarneming en ander beheermiddele.

Baie skrywers (5) beklemtoon die ontwikkeling, opleiding en opvolging van bestuurstantal as een van die belangrikste direksietake. Hiervoor is nodig dat 'n direksie homself op hoogte moet hou van die potensiaal, optrede en ywer van bestuurslede. Voorts is dit die plig van elke direkteur om 'n breë begrip te verkry van die aktiwiteite van sy maatskappy, die verwantskap daarvan tot die landse ekonomie en die neigings van die bedryfstak waarvan die maatskappy deel vorm. Sodoende kan 'n direkteur uiteraard nuwe besigheidsgeleenthede tot voordeel van sy maatskappy identifiseer.

Voormelde direksietake is van oorkoepelende aard en meer op die langtermyn gerig. Korttermyn-

of roetine take van 'n direkteur sal byvoorbeeld die volgende insluit —

- (a) Gereelde bywoning van direksievergaderings en direksiekomitees waarop hy benoem word. Daarbenewens moet 'n direkteur 'n positiewe bydrae tot raadsbesprekings lewer met uitdruklike vermelding van sy houding, veral ten opsigte van kontroversiële sake en met behoud van 'n onafhanklike oordeel. Sodoende dra hy by dat die direksie optimum besluite neem.
- (b) Deeglike voorbereiding vir direksievergaderings sodat vergaderings nie onnodig uitgerek word en besluitneming vertraag word nie. Vir hierdie doel moet 'n direkteur sorg dra dat hy vooraf alle inligting verkry het van sake waaroor daar nie duidelikheid is nie. Stel uself 'n voorsitter van 'n direksie voor wat 'n vergadering begin deur te sê „Nou goed, laat ons sien wat is daar op die agenda.” So 'n opmerking getuig van algehele onvoorbereidheid.
- (c) Nougeseette afhandeling van projekte, ondersoek of spesiale take deur die direksie aan hom opgedra vir uitvoering tussen vergaderings.
- (d) Veilige bewaring van direksie- en maatskappy-inligting teenoor ongemagtigde persone. Uit 'n etiese oogpunt beskou, behoort 'n direkteur ook homself van die raadsaal te verskoon wanneer sake waarin hy 'n persoonlike belang het, bespreek word. Insgelyks is dit wenslik dat hy nie aan die stemming deelneem nie.
- (e) Gereelde evaluering van die maatskappy se finansiële- en rentabiliteitsposisie en, indien nodig, gebruikmaking van deskundige advies om te verseker dat aandeelhouders se belange beskerm word. Daarby moet 'n direkteur erken dat die belange van aandeelhouders kennis vereis van die ekonomiese, politieke, tegnologiese, wetlike en sosiale omgewing van die onderneming.

Die vraag kan nou met reg gestel word hoe 'n direkteur moet optree om sy taak behoorlik uit

te voer. Ons stip slegs enkeles aan (6). Dit is wanneer 'n direkteur —

- (a) sy persoonlike verantwoordelikheid ora 'n belangrike bydrae tot die werk van die direksie te maak, besef en erken;
- (b) 'n positiewe bydrae tot die ontwikkeling van beleid, doelstellings en beplanning maak;
- (c) daadwerklike bystand tot die maatskappy se langtermynplanne om sy doelstellings te bereik, verleen;
- (d) die nodige voorbereiding vir vergaderings doen en versoek dat die inligting daarvoor benodig, aan horn beskikbaar gestel word;
- (e) spesiale take aan horn opgedra deur die direksie, behoorlik uitvoer;
- (f) voldoende tyd aan sy pligte afstaan om sy pligte en verantwoordelikhede na te kom;
- (g) sy bedanking aanbied wanneer hy nie in staat is om sy tydtafel so te reël dat hy sy pligte en verantwoordelikhede na behore kan nakom nie.

Aansluitend moet die belangrikheid van die wetlike implikasies verbonde aan direkteurskap, beklemtoon word. In hierdie verband is dit noodsaaklik dat 'n direkteur homself op hoogte bring van die toepaslike maatskappywetbepalings, Wet no. 46 van 1926, soos gewysig, die statute en regulasies wat op die maatskappy van toepassing is. Indien 'n direkteur hom nie aan die relevante wetlike pligte of take hou nie, bestaan die moontlikheid dat hy nie alleen sy eie naam, maar ook die naam van sy maatskappy onberekenbare skade kan berokken.

DIE VOORSITTER VAN 'N DIREKSIE

Ten slotte kan 'n paar opmerkings oor die voorsitter van 'n direksie gemaak word. Dit is klaarblyklik dat die sleutel tot die suksesvolle funksionering van 'n direksie die voorsitter daarvan is. In wese moet 'n voorsitter leierskapeienskappe besit. Dit is per slot van sake hy wat sy kollegas en die lede van die topbestuur so moet motiveer dat hul effektief as 'n span saamwerk

sodat hul met entoesiasme 'n betekenisvolle bydrae tot die bereiking van die maatskappy se doelwitte lewer.

Die effektiewe hantering van vergaderings deur 'n voorsitter is ongetwyfeld een van sy belangrikste take. Dit is hier waar die grondslag gele word vir optimum besluitneming. Daarby is nodig dat die voorsitter die maksimum bydraes van die ander direkteure in die korts moontlike tydskespektrum verkry. 'n Spesiale verantwoordelikheid van die voorsitter is daarin gelee dat hy daartoe moet bydra dat bevoegde direkteure vir die direksie behoue bly. Die wyse waarop die voorsitter 'n vergadering hanteer en die invloed wat hy uitoefen kan in sommige gevalle 'n bepalende faktor wees vir direkteure om hulself as direkteur verkiesbaar te stel.

In die geval van maatskappye waar beide voorsitter en besturende direkteur voorkom, moet daar 'n gesonde verhouding tussen die twee bestaan. Duidelike afbakening van pligte, gesag en verantwoordelikhede sal in belangrike mate die gewenste verhouding verseker.

Dit moet ook duidelik wees dat die voorsitter van 'n direksie in besondere mate tot die bevordering van eksterne betrekkinge ingespan kan word. Hy is uit die aard van sy amp tog die persoon wat sy raad na buite moet verteenwoordig. Een van die belangrikste media waardeur die voorsitter aandeelhouers kan bereik, is die jaarverslag. Hierdie belangrike publikasie dien feitlik as 'n speel waarin die maatskappy se werksaamhede na buite gereflekteer word. Dit is ook die middel waardeur die voorsitter die geleentheid gebied word om prestasies, moeilikhede, vooruitsigte, ens. te skets, iets wat veel daartoe bydra om 'n duidelike beeld van die omvang van werksaamhede te verkry. Voorts kan die sprekerstalent van die voorsitter (of enige ander direkteur) met groot vrug aangewend word om 'n goeie gesindheid jeens die betrokke maatskappy te bevorder, byvoorbeeld 'n perskonferensie, 'n radio-onderhoud, die algemene jaarvergadering en ander geleenthede.

Die direksie van 'n maatskappy behoort nie in sy eie onderneming vasgekeer te sit nie, maar ook na buite lewe en deel neem aan sosiale en ander aktiwiteite van sy gemeenskap. Daarby moet hy 'n gesonde en eerlike beeld, gegrond op feite,

na buite projekteer wat hom die agting van die individu en die algemene publiek laat geniet.

BIBLIOGRAFIE

- (1) Reynders, H. J. J. *Die Taak van die Bedryfs-leier*, 3de Druk, Van Schaik Beperk, Pretoria, 1969, bladsy 44, 128, 129.
- (2) Drucker, P. F., *The Practice of Management*, Fifth Printing, Mercury Books, London, 1966, bladsy 176.
- (3) Thomas, C. E. St., *Competitive South African Management*, First Edition, Cape and Transvaal Printers Limited, Cape Town, 1967, bladsy 196.
- (4) Koontz, H., *The Board of Directors and Effective Management*, First Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1967, bladsy 33.
- (5) Feuer, M., *Handbook for Corporate Directors*, First Edition, Prentice-Hall Inc., Engelwood Cliffs, N. J., 1965 bladsy 112.
Walker, E. W. and Baughn, W. H. *Financial Planning and Policy*, First Reprint Edition, Harper and Row, New York, Evanston and London, Tokyo, 1964, bladsy 33.
- (6) Juran, J. M., and Londen, J. K., *The Corporate Director*, American Management Association, Inc., New York, 1966, bladsy 189.

ANALYSIS AND INTERPRETATION OF FINANCIAL STATEMENTS

(Part 2)

By HERBERT QUALLS, Jnr.

Graduate School of Business Administration, University of the Witwatersrand

Die skrywer noem sestiën verhoudings wat by die ontleding en vertolking van finansiële state gebruik word. Die eerste groep verhoudings is in die vorige uitgawe bespreek. In hierdie slotdeel word winsgewendheids-, krediet-, stabiliteits-, uitbetalings- en prysverhoudings behandel.



Mr. H. Qualls,
Jnr.

PROFITABILITY RATIOS

PROFITABILITY ratios measure the effectiveness of a company in carrying out its profit-making objective. There is no benefit from a sharp increase in sales or from a large retention of earnings which produce little or no additional profits. This sort of "profit-less prosperity" is not difficult to achieve.

Profit Margin

Profit Margin is calculated by dividing net profit (after tax and after any preference dividends) for an accounting period or periods by sales for the same period or periods with the result