

HOOFSTUK 2

TEORETIESE ASPEKTE VAN ONDERNEMINGSGROEI

2.1 Tradisionele Ondernemingsteorie

In die tradisionele ondernemingsteorie word die onderneming voorgestel as 'n ekonomiese entiteit wat funksioneer onder toestande van vaste produkpryse, 'n bepaalde produksiefunksie en vaste insetpryse. Die doelwit is maksimering van wins met inagneming van die bepaalde produksiefunksie. Wins is die verskil tussen totale inkomste en totale koste.

Winsmaksimering word verkry wanneer:

- (1) Die prysverhouding tussen enige twee produkte gelyk is aan die stygende Grenskoers van Substitusie (GKS) tussen die twee produkte, dit wil sê $\left| \frac{\Delta y_2}{\Delta y_1} \right| = \left| \frac{P_{y_1}}{P_{y_2}} \right|$
- (2) Die prysverhouding tussen twee insette gelyk is aan die dalende GKS tussen die insette, dit wil sê $\left| \frac{\Delta x_2}{\Delta x_1} \right| = \left| \frac{P_{x_1}}{P_{x_2}} \right|$
- (3) Die prysverhouding tussen 'n inset en produk gelyk is aan die marginale produk, dit wil sê $\frac{P_{x_1}}{P_{y_1}} = \frac{\Delta y_1}{\Delta x_1}$ (Sien Bishop & Toussaint, 1958, hfst. 4, 5, 7, 9, 11; Heady, 1952, hfst. 2–9). Dit kan uitgedruk word as $\frac{\Delta y_j}{\Delta x_j} \cdot P_{y_j} / P_{x_j} = 1$.

Indien die prys van 'n produk relatief tot ander produkte sou toeneem, sal meer van daardie produk geproduseer word. Net so sal die toediening van 'n inset, waarvan die prys daal, relatief tot dié van ander insette, toeneem. Een basiese beginsel wat vanuit die tradisionele ondernemingsteorie afgelei kan word, is dat 'n onderneming op 'n grenskoers besluite neem. Winsmaksimering vind slegs plaas wanneer fondse, in 'n vaste of uitbreidende eenheid, tot op die presiese peil waar marginale inkomste (MI) gelyk is aan marginale koste (MK) benut word. Indien MK nie gelyk is aan marginale inkomste nie, sal die onderneming nogtans oor tyd na 'n ewewig neig. Hierdie beginsel verduidelik in 'n mate die neiging van landbou-ondernemings om uit te brei (Harrison, 1970, p. 16). In sekere studies is bevind

dat die gemiddelde langtermyn kostekromme in baie boerderyondernemings daal en daarna relatief konstant bly (Harrison, 1970, p. 16; Madden & Partenheimer, 1972, pp. 91–107; Morris, 1967, pp. 3, 6–7). Ondernemings met ’n winsdoelwit ondervind skynbaar dieselfde tendens. Hierdie groeitendens is egter nie oral waarneembaar nie, omdat die kwaliteit van hulpbronne (soos bestuur) ’n besondere rol kan speel.

Die aannames waarop hierdie teorie gebaseer is, is egter dikwels ’n swak beskrywing van die werklikheid, bv. die aanname dat een enkele prys vir ’n produk bestaan te midde van die aanname van volmaakte mededinging. In werklikheid kan daar egter binne ’n bepaalde omgewing meer as een prys vir ’n bepaalde produk heers. Die verdere aannames van volmaakte kennis, dat die aantal aanbieders en vraers op die mark so groot is dat nie een ’n afsonderlike invloed op die markprys kan uitoefen nie en dat daar geen beperkings bestaan op die toetrede van nuwe kopers of verkopers op die betrokke mark nie, is ook nie noodwendigerwys ’n realistiese weerspieëling van die werklike situasie wat geld in die besluitnemingsproses en onder toestande van ondernemingsgroei nie. Verder ignoreer die tradisionele ondernemingsteorie die rol van bestuur as gevolg van die aanname van volmaakte kennis. Dit gee dus geen regverdiging vir bestuur nie. Die regverdiging vir bestuur vloei juis voort uit toestande van risiko en onsekerheid wat besluitneming nodig maak. Groei van die onderneming word beïnvloed deur hoe goed die ondernemer in staat is om die optimum hulpbrongebruik in ’n dinamiese eerder as ’n statiese situasie te bepaal.

Die ondernemingsteorie neem ook aan dat krediet, eie kapitaal of kapitaal in onbeperkte hoeveelhede beskikbaar is (Krause, 1969, p. 1538). Hierdie aanname is onrealisties. Die marginale koste van finansiering is egter ’n bruikbare kriterium in finansieringsbesluitneming deurdat dit ’n kritiese rentabiliteit daarstel waaronder die onderneming se rentabiliteit nie mag daal nie. Hierdie marginale koste sluit bv. rentekoerse, finansieringskoste, geleentheidskoste op eie kapitaal, en die koste van likiditeit in.

Die tradisionele ondernemingsteorie is meer op hulpbronallokasie en pryse toege-spits as op groei. Dit is eerder bruikbaar om ’n spesifieke probleem op ’n bepaalde tydstip op te los ten einde ’n sekere “optimum” te bepaal. In ondernemingsgroei word optimum doeltreffendheidsvlakke op verskillende tydspanne verkry en word die kans op finansiële sukses verbeter. Die tradisionele ondernemingsteorie is ook meer begaan oor die doeltreffende werking van die mark in ’n makro-ekonomiese sin, as oor die individuele eenhede op daardie mark. Dit is daarom moeilik om die klassieke teorie toe te pas op probleme waar verskillende marke en gedragseienskappe heers. Met ondernemingsgroei moet, as

gevolg van die strukturele veranderinge oor tyd in reaksie op interne en eksterne stimuli, aandag aan beide tradisionele sowel as ander teorieë gegee word. Dit is ook vanweë die tradisionele teorie se onvolmaakthede dat ander investerings- en gedragsteorieë ontwikkel is (Harrison, 1970, p. 18).

2.2 Dinamiese Aard van die Probleem

Die aard van groei- en kapitaalakkumulasieprobleme beperk die gebruikswaarde van die statiese teorie in die bestudering van ondernemingsgroei. Statische ondernemings-teorie is baie bruikbaar in die bepaling van beide kort- en langtermyn ewewigsposisies van die onderneming asook die bepaling van optimum hulpbronnalokasies. Dit is egter dikwels onvoldoende om die dinamiese aspekte van ondernemings te hanteer. Boulding (1952) het volgens Barry (1970, p. 120) opgemerk dat “My main cause for dissatisfaction with the existing theory of the firm lies in its deficiency in capital theory. The usual marginal analysis treats the firm as if it had nothing but an income account; it has no balance sheet, no capital problems and no ‘dynamics’.” Sedert hierdie opmerking het heelwat ontwikkeling in die teorie en navorsing plaasgevind.

Daar bestaan verskillende konseptualiserings oor die aard van dinamika in die ekonomie. Volgens Martin (1967, p.7) het Samuelson (1948) die konsep van ’n dinamiese stelsel as volg opgesom: “Statics concerns itself with the simultaneous and instantaneous or timeless determination of economic variables by mutually independent relations. . . . It is the essence of dynamics that economic variables at different points of time are functionally related, . . . It is important to note that each such dynamic system generates its own behavior over time, . . . this feature of self-generating development over time is the crux of every dynamic process.”

Hicks (1953, p.354) se mening is dat “Outputs of different dates are to be regarded as different outputs; inputs of different dates are to be regarded as different inputs; and beyond that there is only one little difference”. Hierdie “enkele verskilletjie” waarna Hicks verwys, is die konsep van verdiskonteerde kostes en inkomstes. Hierdie konseptualisering behels ’n dinamiese model waarin dieselfde kommoditeit in verskillende periodes as verskillende kommoditeite hanteer word. Die optimeringsproses sal andersins dieselfde beginsels as by statiese ontledings behels. Dit kom neer op die inskakeling van die dinamiese probleem in ’n statiese raamwerk.

Baumol (1959, pp. 4–5) klassifiseer die Hicks-benadering as staties en beweer dat dit slegs tyd in ag neem. Volgens hom neem hierdie model nie verskillende aspekte in verhouding tot voorafgaande en opvolgende gebeure in ag nie. Indien daar geen verandering plaasvind nie, is 'n situasie staties. Volgens Martin (1967, p.7) beklemtoon Baumol se idee van 'n dinamiese ekonomiese stelsel die strukturele aspek van die dinamiese stelsel. Baumol beweer: “Economic dynamics is the study of economic phenomena in relation to preceding and succeeding events”.

Alhoewel verskillende ekonome verskillende idees het oor 'n dinamiese ekonomiese stelsel, blyk daar volgens Martin (1967, p.8) algemene ooreenstemming te bestaan oor Boulding (1955, p.416) se stelling van 'n dinamiese stelling, naamlik “. . . how the various variables move through time”.

'n Dinamiese stelsel dui op beweging oor tyd. Die onderneming is dus in 'n gedurige staat van onewewig en geen produksiehulpbronne kan vir die onderneming as vas beskou word nie. Vir 'n onderneming het dinamiek te doen met die verkryging van die optimale tydpad (“time-path”) vanaf 'n bepaalde tydstip tot by 'n voorafbepaalde tydstip (Barry, 1977, p.7). Die tydpad dui op die opeenvolgende aard van besluitneming deurdat besluite op bepaalde tydstippe afhanklik is van voorafgaande gebeure en verwagtings ten opsigte van toekomstige gebeure. Hierdie benadering verskil aansienlik van die statiese ontleding vir winsmaksimering vir 'n gegewe ondernemingsgrootte, asook van die vergelykende statika vir verskillende ondernemingsgroottes.

Barry (1977, pp. 7–8) tref 'n vergelyking tussen die Apollo-maanprogram en ondernemingsgroei. “The launch pad for the firm includes its present capital structure, resource levels, states of technology, and organization of enterprises. Its propellents are the productivity of its resources and the savings retained over time. The firm experiences various thrusts over time, only some of which can be controlled by its manager. Due to uncertainty, the firm must provide for sequential feedback and processing of information to improve its planning and adopt or reroute its growth path in response to changing conditions. One of the firm's objectives may be to reach a target described in terms of level and structure of capital, given the velocity of arrival small enough that it will ‘survive the impact”.

In dinamiese teorie hou die produksiefunksie verband met die tydfaktor en bevat dit elemente van onsekerheid. Verder is ondernemingsgroeï en investering baie nou aan mekaar gekoppel (Harshbarger, 1969, pp. 16–17). Verskillende benaderings bestaan ten opsigte van wat die ondernemer oor tyd moet maksimeer (Lutz & Lutz, 1951). Volgens Lutz bestaan daar vier moontlikhede:

- (1) Netto huidige waarde (NHW), dit wil sê verdiskonteerde toekomstige inkomstestroom (I) minus verdiskonteerde uitgawestroom (U). $NHW = I - U$.
- (2) I/U .
- (3) Interne opbrengskoers, dit wil sê die koers wat I aan U gelyk sal stel.
- (4) Die opbrengskoers op eie kapitaal.

Met toenemende ondernemingsgrootte kan verwag word dat daar na 'n tyd dalende marginale opbrengste sal intree wat die grootte van die onderneming of minstens die tempo van groei sal beperk. 'n Verdere probleem is die element van risiko en onsekerheid met betrekking tot pryse en produksie. Namate risiko toeneem, kan verwag word dat die groeikoers sal afneem as gevolg van (1) die tydsverloop betrokke by besluitneming en optrede; (2) die produsent het moontlik nie vertrou in sy produksiefunksie nie en soek die optimum lukraak en (3) vinnige veranderings het moontlik hoër kostes as stadige veranderings tot gevolg.

In die dinamiese teorie is die produksiefunksie aan die tydfaktor gekoppel en dit kan elemente van onsekerheid bevat. Dinamiese teorie gee dus heelwat nuwe dimensies aan die verduideliking van die gedragsproses van die besluitnemingseenheid soos dit deur tyd beweeg.

Samuelson (1965, pp. 315–317) beklemtoon 'n definitiewe probleem in die ontleding van 'n dinamiese stelsel. Volgens hom is dit so plooibaar dat daar gevare in sy gebruik kan ontstaan. Die getal moontlike modelle is letterlik oneindig en 'n mens kan moontlikhede 'n leeftyd lank ondersoek. Ten einde hierdie probleem te oorkom, moet 'n ontleding (Saaty, 1959, pp.126–127 volgens Martin, 1967, pp.9–10) beperk word tot minder veranderlikes as wat in die werklikheid aangetref word. Dit gee aanleiding tot sub-optimering (wat die geval is by die simulasiemodel wat in hierdie proefskrif gebruik gaan

word) wat hy as volg verdedig: ‘Suboptimization is a case of optimization for one phase of a operation, without taking into consideration every factor which has a bearing on the problem . . . For example, in optimizing performance for a given naval operation, one does not have to consider the entire set of objectives of the Navy . . . Although a true optimum is not obtained, it at least provides a rational technique for approaching the optimum. This procedure is necessary because of economic and practical consideration, and the difficulty which one encounters . . . In most practical cases suboptimization is the only resort to sorting a problem’.

2.3 Gedragsteorieë

Gedragsteorieë is “a theory of the manner of response” (Eisgruber & Lee, 1971, pp.331–332). Toepassings van hierdie konsep op ekonomiese verskynsels behels groterdeels reaksies op sekere motiverende aannames van die tradisionele teorie, veral die aannames van winsmaksimering en volmaakte kennis. In teenstelling met die tradisionele ondernemingsteorie wat meer klem lê op die gedrag van die mark, konsentreer gedragsteorieë op die besluitnemer, besluitneming en intra-ondernemingsverhoudings. Die winsmaksimeringskriterium, soos deur die klassieke ekonomiese teorie omskryf is, is té beperk om gedrag te verklaar. Baie ondernemings neem besluite wat nie noodwendig wins *per se* maksimeer nie, maar veel eerder die gedragsdoelwitte van die onderneming. Die gedragssteorie sluit benewens ekonomiese beginsels ook begrippe uit die sielkunde, sosiologie, rekeningkunde en besigheidsbestuur in.

Menslike gedrag is doelwitgeoriënteerd. Volgens Patrick & Eisgruber (1968, p.492) “An individual’s goal is an objective or condition, not yet reached, that provides direction to his motivation and hence to his behaviour”. ’n Individue streef nie na die bevrediging van slegs een doelwit nie, maar na die bevrediging van ’n reeks multi-dimensionele doelwitte gesamentlik. Hierdie doelwitte kan mededingend, komplementêr of onafhanklik met betrekking tot mekaar wees. Die boerdery-onderneming word beïnvloed deur doelwitte van die ondernemer self, ander lede van die familie en gemeenskapsdoelwitte. Daar bestaan dikwels konflik tussen doelwitte self of hul prioriteite (Heady, 1952, pp.430–431). Net so kan die belangrikheid van doelwitte oor tyd verander. Onvolmaakte kennis met betrekking tot die toekoms dwing ’n boer om op sy verwagtings te vertrou. Hierdie verwagtings verander namate meer ondervinding opgedoen word.

'n Gedragsteorie van die onderneming konsentreer hoofsaaklik op die besluitnemer en sy omgewing. Nuwe inligting kan 'n boer by verskillende punte noop om sy probleem te herdefinieer; meer inligting te soek; ander alternatiewes te aanvaar of 'n vorige ge-evalueerde alternatief te aanvaar, of sy prioriteite te verander.

Cyert & March (1963, pp. 114–116) ontleed die besluitnemingsproses in die moderne onderneming in terme van die veranderlikes wat die onderneming se doelwitte, verwagtings en keuses sal beïnvloed. Indien hierdie veranderlikes geïdentifiseer en gekwantifiseer kan word, kan die gedrag van die onderneming voorspel word. Vorige ontdekking is dikwels die basis vir die formulering van standaardbesluite.

Volgens Harshbarger (1969, p.25) moet gedragsteorie eerder as 'n verfyning van die klassieke ondernemingsteorie beskou word en moet laasgenoemde dus as die uitgangspunt geneem word. Verder berus die gedragsteorie eerder op die konsep van bevrediging soos deur Simon (1957) ontwerp. Daarvolgens word die ekonoom se siening dat alle menslike gedrag rasioneel is, verwerp. 'n Individu wil eerder 'n “bevredigende” stel oplossings tot sy besluitnemingsprobleme hê. So sal hy ook oor tyd inligting versamel oor sy prestasie in 'n bepaalde taak en doelwitte vir volgende prestasie daarstel.

Baie van die verfyning in gedragsteorie wat vanuit die tekortkominge van die tradisionele teorie ontwikkel is, behoort meer geloofwaardigheid aan resultate in toekomstige studies te gee.

2.4 Ondernemingsgroeï

Die besluitnemingsproses asook die hantering van interne en eksterne kontantvloei is twee belangrike aspekte betrokke by ondernemingsgroeï. Groei kom neer op die verkryging van beheer oor addisionele hulpbronne en dienste en om minder daarvoor te betaal as wat hulle vir die onderneming verdien. Fondse moet vanuit interne of eksterne bronne bekom word ten einde hierdie hulpbronne te koop (Irwin, 1968, p.82).

Ondernemingsgroeï behels veranderinge in die hulpbronne (kapitaal, arbeid en grond) wat bestuur word. Die patroon van die veranderinge kan gemeet word volgens fisiese en finansiële norme. Aansienlike verskille kan voorkom tussen resultate soos

gemeet volgens fisiese en finansiële maatstawwe. Veranderinge in netto-waarde kan byvoorbeeld meer kontinuerend wees as fisiese groei weens die diskrete aard (“lumpiness”) van insette soos grond, masjienerie en geboue. Die verkryging van grond, masjienerie en ander duursame bates het geen onmiddellike effek op netto-waarde nie. Dit verander egter die omvang, struktuur en likiditeit van bates en laste. Die mate van verandering word bepaal deur die mate waartoe bates deur krediet, eie kontantbronne of huur bekom is. Netto-waarde groei slegs deur middel van teruggehoue winste en ingeslote kapitaalwinste. Terughou van winste lei tot investering in bates, of vermindering van laste. Indien teruggehoue verdienstes gebruik word om finansiële bates (soos aandele) aan te koop, of om skuld af te los, sal netto-waarde toeneem sonder dat die fisiese eienskappe van die onderneming verander.

In die dinamiese analise van ondernemingsgroei kan geen produksiehulpbronne as vas beskou word nie. Hulpbronne word oor tyd verkry deurdat dit vanuit jaarlikse inkomste en lenings gefinansier word. Om groei te verkry, moet ’n surplus kontant bo boerdery-uitgawes en familiekonsumpsie verkry word, tensy lenings aangegaan word. Groei word gemaksimeer indien netto-kontantinkomste oor die korttermyn gemaksimeer word. Finansiële groeistrategieë moet as die belangrikste groeibepalende faktore beskou word. Dus moet bedryfstakke gekies word wat die beskikbaarheid van fondse vir herinvestering sal maksimeer. Volgens Bailey (1967, pp.1–2) is dit daarom ook nodig dat die basiese strategie die minimering van korttermynkoste per eenheid geproduseer of per eenheid inkomste moet wees. Onder statiese toestande sou die aangewese strategie die minimering van langtermynkoste per eenheid geproduseer wees.

Volgens Penrose (1959, p.1) is groei se “primary meaning that of a process in which an interacting series of internal changes leads to increases in size accompanied by changes in the characteristics of the growing object.” Sy beskryf groei verder as ’n “increase in size or improvement of quality as a result of a process of development” (p.5).

Groei word verkry deur die verkryging van addisionele hulpbronne en/of die meer intensiewe gebruik van hulpbronne reeds tot die onderneming se beskikking. Dit is ’n dinamiese proses, omdat die veranderlikes wat die groeiproses beïnvloed, deurentyd verander. Groei word moontlik gemaak deur (1) interne finansiering (2) eksterne finansiering (3) samesmelting (4) diversifikasie na ’n ander tipe onderneming en (5) kombinasie.

2.5 Determinante van Groei

Humberd & Justus (1972, pp. 1–2) beklemtoon die bestaan van interne en eksterne determinante in die groeiproses. Interne determinante is onder die direkte beheer van die besluitnemer en sluit bv. finansiële bestuurstrategieë, familiedoelwitte, interne kapitaalrantsoenering en familiekonsumpsie 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 direkte beheer van die besluitnemer nie. Dit sluit in insetpryse, produkpryse, belasting, beskikbaarheid van produksie-insette, tegnologiese veranderings, inflasie, institusionele beperkings, toevallige winste en weer. Onverwagte familiekonsumpsie as gevolg van siekte en besering kan ook voorkom. Hierdie determinante kan verander word deur beter tydsberekening ten opsigte van besluite, maar kan nie beheer word nie.

Verskeie navorsers waaronder Renborg (1970), Bailey (1967), Boehlje & White (1969), Barry (1970), Chien & Bradford (1974), Humberd & Justus (1972) en Morris (1967) het die vernaamste determinante van groei aangetoon. Hierdie determinante kan groei óf stimuleer óf beperk en moet daarom ook as die grootste knelpunte beskou word wat groei kan belemmer.

2.5.1 *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 rigshouer vir die vasstelling van die aard, omvang en rigting van optrede (Reynders, 1975, p.424). Die daarstelling van doelwitte is dus 'n onafskeidbare deel van die onderneming se bedrywighede en is inderdaad deurslaggewend vir sy prestasie en selfs voortbestaan.

Die bruikbaarheid van doelwitte is onder andere:

- (1) Belangrik in die strategiese beplanningsproses.
- (2) Dit verskaf 'n mikpunt.
- (3) Dit gee rigting aan die onderneming.
- (4) Dit is 'n metode waardeur die prestasie van die onderneming en die doeltreffendheid van bestuur bepaal kan word.

- (5) Dit stimuleer die motivering van almal betrokke by die onderneming.
- (6) Dit verskaf die basis van besluitneming.

Volgens Ansoff (1976, p.43), “Objectives are decision rules which enable management to guide and measure the firm’s performance towards its purpose”. Ten einde die langtermyn-bestaan van die onderneming te verseker, moet doelwitte dus aanvaarbaar, bereikbaar, motiverend, eenvoudig en waar moontlik, meetbaar wees. Die stel van doelwitte is dus ’n kontinuerende proses (Nelson, Murray & Lee, 1973, pp.70–71).

Ondernemingsgroeidoelwitte is hoofsaaklik gebaseer op die maksimering van wins oor tyd ten einde kapitaal te akkumuleer. Hierdie groeidoelwit gee aan die onderneming ook groter bedingingsvermoë ten opsigte van insette en produkte. Terselfdertyd verminder dit risiko en bring dit materiële voordele mee. Die toename in die waarde van eie kapitaal was tot dusver die basiese maatstaf van ondernemingsgroei. Verskeie ander groeimaatstawwe bestaan ook. (Sien hfst. 3.10).

Dit is moeilik om bestuursgedrag in ’n onsekere omgewing te verklaar. Verwagtings van boere is onseker. Om besluite van boere onder toestande van risiko en onsekerheid waar te neem, sou help om hul houdings en reaksies daarop te bepaal, dit wil sê hoe risiko’s vermy, aanvaar of verskuif word.

Verskeie doelwitte word bewustelik of onbewustelik deur boere daargestel. So het Nielson (1962) en Hesser (1960, p.5) volgens Boehlje & White (1969, p.3) bv. bepaal dat ’n familie daarna streef om vry van skuld te wees en kredietgebruik tot die minimum te beperk. Die premie wat op vrye tyd geplaas word, word onbewustelik gedoen. Die hele begrip van bestuursdoelwitte is dus multi-dimensioneel. Verskeie botsende doelwitte bestaan by individue en daar moet gepoog word om ’n kompromie daartussen te tref. Die konsep van nut of utiliteit is ’n kragtige hulpmiddel (Barry, 1977; Dillon, 1971) wat verskillende doelwitte bymekaar bring in terme van ekonomiese oriëntasie, verenigbaarheid, verkieslike ordening en meetbaarheid. Barry (1977, p.10) het die volgende multi-variante nutsfunksie opgestel:

- $$U = F_{wt} [C (M, L, R, Y), N (M, L, R, Y)] + F_{wt} [Z]$$
 waar
- U = utiliteitsmaatstaf
 - F = 'n funksionele vorm wat veranderlikes in verwantskap tot mekaar bring
 - w = 'n wegingstoestel wat die veranderlikes in verkieslike volgorde plaas
 - t = 'n maatstaf van tydsvoorkeur vir gedateerde gebeure
 - C = 'n konsumpsieveranderlike met eienskappe van:
 - M = minimum behoeftes
 - L = likiditeitsvoorkeur
 - R = risiko, wat voorkeure ten opsigte van verwagte inkomste-variabiliteit, skeefheid en ander risiko-elemente uitdruk
 - Y = konsumpsievlak vanuit jaarlikse inkomste
 - N = netto-waarde of rykdom-maatstaf met eienskappe van:
 - M = minimum vereiste
 - L = likiditeitsvoorkeur ten opsigte van struktuur van bates en laste
 - R = risiko, met voorkeure uitgedruk ten opsigte van variabiliteit van bate-waardes
 - Y = vlak van groeikoers van netto-waarde
 - Z = ander utiliteitselemente

In hierdie formulering word bestuursdoelwitte dus uitgedruk deur die maksimering van die huidige waarde van utiliteit. Die doelwit oor tyd is groei in utiliteit. "Utility is a composite measure expressing the decisionmaker's evaluation of the timing, risk and liquidity of flows of consumption and the stock of wealth as well as the other objects of utility not easily measured in economic terms". (Barry, 1977, p.10). Verhoudings en interaksies tussen veranderlikes kom voor. Om voorsiening te maak teen risiko en onsekerheid, kan verwagte waarskynlikheidsverdelings opgestel word. Konsumpsie en besparing ding ook mee om jaarlikse inkome. Vinniger groei gaan gepaard met meer skuld en 'n afname in likiditeit. Keuses van bedryfstakke met hoër winste gaan dikwels gepaard met hoër risiko.

Die meting van hierdie utiliteitsfunksie is tans besig om groter aandag in navorsing te geniet. Anderson & Hardaker (1972); Dillon & Hardaker (1977); Dillon (1971); Officer & Halter (1968) het sulke pogings aangewend. Indien hierdie veranderlikes in so 'n nutsfunksie gekwantifiseer kan word, kan 'n voorkeurvorgorde daargestel word.

Bestuursdoelwitte reageer 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 ondernemingsleeftyd te akkomodeer (Barry, 1977, p.11).

2.5.2 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” (Patrick & Eisgruber, 1968, p.499). Hierdie enkele aanhaling dui reeds op die belangrikheid van bestuursvermoë in ondernemingsgroei.

Die statiese teorie van die onderneming aanvaar volmaakte kennis en ignoreer die rol van die bestuurder. Ondernemingsgroei word egter bepaal deur die bestuurder se vermoë om onder dinamiese toestande optimum hulpbrongebruik te hê. “As management tries to make the best use of resources available, a truly ‘dynamic’ interacting process occurs which encourages continuous growth but limits the rate of growth” (Penrose, 1959, p.5).

Die motivering en vermoë van die boer beïnvloed dus die groeitempo van die onderneming. Groei is egter noodsaaklik om 'n goeie lewenstandaard te handhaaf as gevolg van

- (1) prys-kostedruk gedurende inflasie
- (2) die toenemende kapitaalbelegging op 'n plaas
- (3) nuwe tegnologiese ontwikkeling wat groot plase bo kleineres bevoordeel
- (4) die per capita inkome van boere wat geneig is om laer as dié van stedelinge te wees (Buller, 1971, p.26).

In groei is dit noodsaaklik dat bestuurskapasiteit in verhouding tot bestuursver-eistes moet toeneem (Sundquist, 1972, pp. 80–81; Lee & Barry, 1977, pp. 15–16; Upton, 1976, pp. 325–329; Faris, 1970, p.35; Barry, 1977, pp.23–24). Bestuurstekort-komings is beperkend veral in die geval van die eenmansonderneming. Wanneer meer bestuursvermoeëns verkry word, word meer intensiewe beheer oor ondernemingsprestasiemoontlik. Hierdie beheer veroorsaak 'n vloeï van inligting wat die onderneming se plooi-baarheid ten opsigte van veranderende omstandighede kan verhoog. Dit kan tot hoër inkome, verminderde risiko en hoër groei aanleiding gee. In die algemeen spesialiseer en desentra-liseer groeiende ondernemings die bestuursfunksie (Moore & Dean, 1972, pp. 214–231 in Ball & Heady, 1972) en kan 'n wyer reeks bestuursdienste wat nie in die geval van alleeneienaarskap ekonomies vatbaar is nie, in diens geneem word. Rekenaar-tegnologie kan ook vir groter ondernemings gebruik word om inligting te kommunikeer (Barry, 1977, p.23).

Bestuurskwaliteit word gereflekteer in produktiwiteit en bydrae tot winste. Dit verskil in verhouding tot ouderdom, ondervinding, ambisie, entoesiasme, intelligensie en ander eienskappe. Selfs al word identiese doelwitte nagestreef, sal verskillende onderne-mers se produksiefunksies verskil en sal hul mees gunstige omvang van operasies verskil (Upton, 1976, p.327). Doeltreffendheid van bestuur word bepaal deur die individu se vermoë om die relevantheid van probleme te evalueer en om die stadiums in die besluitne-mingsproses doeltreffend operasioneel te maak, dit wil sê formulering van doelwitte; insa-meling en ontleding van inligting; die neem en implementering van besluite; aanvaarding van die gevolge en beheer oor die onderneming se prestasie. Die koste van bestuur (onder-nemersloon, in die geval van die eenmansonderneming) word gemeet in terme van geleentheidskoste.

Bestuursvermoë beïnvloed die produksie-, finansierings- en bemarkingsdoeltref-fendheid van die onderneming. Besluite wat betrekking het op produksie, bemarking en finansiering, stel eise aan die bestuursvermoë teen koerse wat afhanklik is van die kom-pleksiteit, grootte, frekwensie en dringendheid van optrede. Bestuurskapasiteit ten opsigte van aspekte waaroor die ondernemer nie die vermoë beskik nie, word gou uitgeput. Die mees beperkte vermoëns lewer ook die hoogste marginale opbrengste (Lee & Barry, 1977, p.15–16).

Morris (1967, 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:

- (1) gebrek aan 'n groei-ambisie
- (2) gebrek aan die winsmaksimeringsmotief
- (3) gebrek aan groeiverwagtings
- (4) onwilligheid om risiko te aanvaar
- (5) gebrek aan inligting en opleiding
- (6) ander bestuursgebreke, bv. in bemarkingskennis, finansiële bestuursvermoë, doeltreffende produksie en die onvermoë om pryse akkuraat te voorspel.

2.5.3 *Beskikbaarheid van hulpbronne*

Ondernemingsgroei 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.

Baie van die groei in ondernemingsgrootte is te danke aan kapitaalinvestering. Kapitaal in die vorm van duursame bates het verskeie eienskappe wat groei affekteer. Meeste kapitaalbronne depresieer in waarde en vereis daarom 'n vervangingsprogram. Hulle is onverdeelbaar en "lumpy" en dus is groei dikwels stapsgewys en diskontinuerend. Baie kapitaalbronne, soos geboue, is immobiel en verminder plooibaarheid; dit lei tot die onomkeerbaarheid van die groeipad (Lee & Barry, 1977, p.18; Faris, 1970, p.33).

Toegang tot duursame kapitaalhulpbronne is nou gekoppel aan finansiële bestuur. Die finansiële hefboom is 'n sleutelveranderlike in groei, net soos koste van kapitaal en interne en eksterne kapitaalrantsoenering wat die mate van kredietgebruik in die landbou kan beperk.

Die vaste bates tot die beskikking van die onderneming bepaal die produksie-moontlikhede beskikbaar. Daarom sal die rol van vaste bates ten opsigte van groei anders wees aan die begin as na 'n sekere periode. Die sogenaamde "turnpike" teorema is 'n groeiteorie wat bepaal dat groei afhanklik is van die beginsituasie, die beplanningshorison

sowel as die vereiste vaste bates teen die einde van die periode. Tweeten (1969, p.805) beweer volgens White & Irwin (1972, p.207): “. . .expansion in the farm firm is generally characterized by increasing the proportion of capital to labor and of variable to fixed capital”.

Hoe meer hulpbronne beskikbaar is, hoe vinniger sal groei wees (Faris, 1970, p.34).

Maksimum wins en groeipotensiaal word verkry wanneer voldoende hulpbronne bekom en so tussen bedryfstakke ge-allokeer kan word sodat die marginale waardeproduktiwiteit (MWP) van die hulpbronne gelyk is aan die markprys of geleentheidskoste van die betrokke hulpbronne (Buller, 1971, p.26).

2.5.4 *Risiko en Onsekerheid*

Volgens Johnson (1967, pp. 122, 133), Boehlje & White (1969, p.3) en Harshbarger (1969, 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 & White (1969, p.3) haal Hicks (1948, 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 die volgende hoofstuk aangevoer.

2.5.5 *Verkryging van finansiële kapitaal*

Hoe hoër persoonlike konsumpsie, hoe laer is die groeikoers van netto-waarde. Besteebare inkomste moet tussen besparing (en uiteindelik investering) en konsumpsie verdeel word. Groeistrategieë behoort die keuse van inkomste-allokasie vir huidige konsumpsie en belegging vir groter verwagte konsumpsie in die toekoms te omvat. Die lewensiklus in 'n familieplaas impliseer 'n laer konsumpsie in die vroeë groeistadiums. Skuldverpligtinge het dan groter besparing tot gevolg. Konsumpsievlakke styg egter met verhoogde

inkome, verhoogde peil van opleiding en die lewenstandaard word meer in verhouding tot stedelike families aangepas (Barry, 1977, pp.11–12). Persoonlike uitgawes neig ook om toenemend stram te word en nie in verhouding tot inkomste te wissel nie.

2.5.6 *Ander determinante*

1. Groei is 'n proses oor tyd en daar is kostes verbonde aan hierdie groeiproses deurdat 'n vraag ontstaan na addisionele bestuursdienste ten einde nuwe kennis te verkry. Verskeie kostes in terme van nuwe paaie, geboue ens. in die beginstadium, moet ook in ag geneem word.
2. Verskille in die eienskappe van hulpbronne beïnvloed groei, bv. die toename in waardes van grond, geboue en masjienerie is selde dieselfde en word nie altyd duidelik in markpryse weerspieël nie. So word verskillende bates ook verskillend in belastingopgawes aangetoon.
3. Minimum begingrootte.
4. Winsgewendheid van die onderneming, omdat dit beskikbaarheid van kontant vir herinvestering tot gevolg het.
5. Institusionele omgewing, tegnologiese verandering en inflasie kan groei affekteer. Dit kan groei óf stimuleer óf beperk en hul invloed is buite die beheer van individuele bestuurders.

2.6 **Strategiese Besluitneming**

Die behoefte aan besigheidstrategie 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.

Die woord strategie is afkomstig van die Griekse woord “strategos” wat generaal beteken. Volgens Steiner (1963, p.237) dui dit op die kennis van die generaal. Daar is dus ’n voorafbepaalde skema/ strategie om die vyand uit te oorlê.

Alhoewel ’n onderneming se doelwitte sekere prestasiepunke behels, is meer spesifieke riglyne nodig vir groei en oorlewing. Hierdie addisionele riglyne staan bekend as besigheidstrategie. Volgens Ansoff (1976, p.94) is besigheidstrategieë “the concept of a firm’s business” en het strategie te doen met die doelwitte en besluitreëls sowel as die riglyne benodig ten einde hierdie doelwitte te bereik. Dit is dus ’n dinamiese begrip wat die weg van optrede aandui.

Volgens Phillips (1976, p.10) behels die term strategie “a set of management guidelines aimed at fastening and directing growth and change of an enterprise within the environmental constraints. Being future orientated, it generally covers an extended time period ranging from five to twenty years or more years”.

Katz (1970, p.61) en Phillips (1976, p.12) stem saam dat ondernemingstrategie “aksieplanne” is wat die gaping tussen formulering en implementering van ’n onderneming se doelwitte behels. Phillips (1976, p.12) : “Strategy formulation is directed at enabling a firm to control its destiny rather than become the victim of environmental circumstances”. Hierdie omgewing verander gedurig en daarom moet ’n strategie buigsaam en dinamies wees.

’n Onderneming se strategie is ’n belangrike komponent wat sy toekoms bepaal. ’n Geldige strategie sal groei, maksimum wins of enige ander doelwit verwesentlik. ’n Ongeldige of onwenslike strategie kan tot ’n ramp lei. Deur strategie te evalueer, kan die bestuur die toekoms van die onderneming verseker. Volgens Slater (1977, p.23) baseer Tilles (1975, p.316) die evaluasie van strategie op ses kriteria:

- “1. Internal consistency
2. Consistency with the environment
3. Appropriateness in the light of the available resources.
4. Satisfactory degree of risk
5. Appropriate time horizon
6. Workability”

Strategie moet dus in verhouding tot 'n onderneming se kritiese hulpbronne, sy vermoëns, doelwitte, beplanningshorison en kwesbaarhede wees. Dit moet ook werkbaar en meetbaar wees.

'n Groeistrategie kan gekies word as die beste metode om die doelwitte van wins of oorlewing te bereik. Daar bestaan verskillende variasies en weë van groei. 'n Onderneming kan intern of ekstern, horisontaal of vertikaal groei of hy 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 Optimum strategie word verkry wanneer die doelwitte die beste bevredig word.

'n Beplande strategie kan slegs van waarde wees indien kennis geneem word van die huidige en potensiële 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 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 beide die samestelling van fondse (finansiële struktuur) en die tydsberekening van die verkryging van fondse in, asook die regte besteding en investering van beskikbare fondse.

Van 'n effektiewe groeistrategie word vereis dat (Barry, 1977, p.23):

- (1) Die onderneming se bestuurskapasiteit in verhouding tot die groei in ander hulpbronne (grond, arbeid en kapitaal) moet wees.
- (2) Die onderneming winsgewende beheer oor addisionele kapitaalbronne moet 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 evalueer kan word in terme van die effek op die onderneming se winsgewendheid, risiko en likiditeit. Duursame bates kan besit of gehuur word.
- (3) Besigheids- en finansiële risiko's bestuur moet word.

- (4) Inkomste- en ander belastingverpligtinge bestuur moet word. Meer klem op belastingsbestuur is dikwels nodig.
- (5) Die onderneming uiteindelik na nuwe eienaarskap en bestuur oorgedra moet word.

2.6.1 *Onderskeid tussen strategiese- en taktiese besluitneming*

Wanneer die militêre situasie van Steiner weer geneem word, behels strategie die breë beplanning voor die stryd, terwyl taktiese beplanning op beplanning gedurende die stryd dui.

Barry (1977, p.23) stel dit soos 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.”

Volgens Ackoff (1970, pp.4–5) bestaan daar ’n drie-dimensionele verskil tussen taktiese en strategiese beplanning, nl:

- (1) Hoe groter die effek en hoe moeiliker herroepbaar, hoe groter is die strategiese aard van beplanning.
- (2) Hoe groter die effek op die organisasie as geheel, hoe groter is die strategiese aard.
- (3) Strategiese beplanning het te doen met die formulering van doelwitte sowel as die seleksie van metodes om dit te verwesentlik; taktiese beplanning is slegs gemoeid met metodes.

Verdere verskille tussen strategiese en taktiese besluitneming is dat strategiese beplanning ongereguleerd is, terwyl taktiese beplanning meer siklies is; meer alternatiewes is beskikbaar by strategiese beplanning en meer inligting word daarvoor vereis (Steiner, 1969, p.37). Thompson (1967) voeg by dat strategiese beplanning die grense van die onderneming uitbrei, terwyl taktiese besluite binne daardie grense geneem word.

Daar bestaan egter volgens Chamberlain (1968, p.41) nogtans 'n interaksie tussen strategiese en taktiese besluitneming; beide tipes besluite word in die hede geneem en geprojekteerde planne kan huidige taktiese besluite beïnvloed. Strategiese besluite wat tans in werking is, word taktiese besluite in die toekoms.

Strategiese besluite gaan dus hoofsaaklik oor die doelwitte van die onderneming, die verkryging van beheer oor sekere produksiefaktore en die algemene rigting van produksie. Hierdie tipe besluite vereis heelwat aandag, ontleding en oordenking deur die bestuurder.

Taktiese besluite is meer korttermyn van aard en word geneem vir die verkryging en benutting van hulpbronne in die produksieproses ten einde doelwitte te bereik.

Operasionele besluite weer dui op spesifieke take wat uitgevoer kan word. Hulle vereis minder gedetailleerde ontleding as bogenoemde.

Phillips (1976, p.17) definiëer finansiële strategieë en taktiek, as “major, long-range financial actions or patterns of action, all in concert with the overall strategy and directed at attainment of the enterprise’s stated objectives”. Hy vervolg dat “strategy . . . presupposes adequate funds to support the planned strategic actions. In its supporting role, financial strategy should be adapted, where ever possible, to realise the firm’s chosen objectives and concomitant overall strategy”.

Taktiese finansiële besluite dui op korttermyn finansiële besluite binne die langtermyn beplanningsperiode. Korttermyn taktiese optrede binne die raamwerk van langtermynstrategie, is aanvaarbaar en dikwels nodig.