

## VRAAG 1

100 punte

DMG (Edms) Bpk ('DMG') is in 2017 gestig as 'n onderneming wat handgemaakte jenewer (Eng.: 'craft gin') met 'n lae alkoholinhoud distilleer. Die afkorting DMG (Eng.: 'drink more gin') verwys na die stigtersaandeelhouers se begeerte om meer jenewer te drink. DMG produseer jenewer wat 'n alkoholinhoud van minder as 0,5% per volume het. Lae-alkohol jenewer vind byval by gesondheidsbewuste individue wat hou van die smaak van jenewer sonder die newe-effekte wat met die gebruik van alkohol gepaard gaan. Me Nicola Gonoobs en mnr Anthony Poshnose is die twee stigtersaandeelhouers van DMG. Nicola is 'n vooraanstaande prokureur in Johannesburg en Anthony is 'n afgetrede professionele gholfspeler. DMG se direkteure is Nicola (hoof uitvoerende beampte), Anthony (hoof operasionele beampte) en mnr Harry Solo (hoof finansiële beampte).

Die jenewerproduksieproses kan soos volg opgesom word:

- Jenewer word gemaak van hoogs gekonsentreerde etanol waarby jenewerbessies en ander plantbestanddele gevoeg word (DMG se geheime resep).
- Jenewer word in DMG se koper stookketels gedistilleer deur die gekonsentreerde etanol en plantbestanddele te verhit en dan water by te voeg om die alkoholinhoud te verminder.
- Daarna gebruik DMG 'n gepatenteerde proses om die alkoholinhoud van sy jenewer tot minder as 0,5% alkohol per volume te verlaag.
- Die lae-alkohol jenewer word dan in 750ml-bottels gebottleer en geëtiketteer.

Elke stooksel jenewer neem agt uur produksietyd, en DMG streef daarna om 300 liter jenewer per stooksel te produseer. DMG se huidige produksiekapasiteit is 2 200 uur per jaar.

### Finansiële departement en eksterne ouditeure

DMG het 'n finansiële span van drie mense onder leiding van Harry Solo. Harry is 'n gekwalifiseerde GR(SA) wat twee jaar nadat hy sy opleidingskontrak voltooi het, by die DMG-span aangesluit het. DMG het MediumSize Ing. ('MedSize') as die maatskappy se Geregistreeerde Ouditeur aangestel. Die ouditvennoot is me Katherine Birtwistle, en die aanstellingspan wat die DMG-oudit hanteer, bestaan uit vier lede, naamlik drie leerlingrekenmeesters – me Nthabiseng Mbali, mnr Brian Hawkes en me Diana Jenkins – en 'n ouditbestuurder, mnr Sifiso Ndlovu.

### Prestasiebegroting

DMG se finansiële jaareinde is 31 Desember, en die maatskappy het onlangs die onderstaande prestasiebegroting vir die jaar geëindig 31 Desember 2019 (FJ2019) voorberei:

Prestasiebegroting vir FJ2019	Aant.	R
Inkomste	1	7 960 000
Grondstofkoste	2	(1 592 000)
Ander direkte produksiekoste	3	(1 114 400)
Indirekte produksiebokoste	4	(1 470 000)
Bruto wins		3 783 600
Reklame- en promosieuitgawes	5	(1 750 000)
Verkoopkommissie	6	(796 000)
Verspreidingskoste	7	(220 000)
Administrasiekoste		(450 000)
Verdienste voor rente en belasting (VVRB) (Eng.: 'EBIT')		567 600

## Aantekeninge

- 1 DMG begroot om 40 000 bottels jenever in FJ2019 te produseer en teen 'n gemiddelde prys van R199 per bottel te verkoop.
- 2 Die grondstofkoste bestaan hoofsaaklik uit etanol, water, jeneverbessies en ander plantbestanddele.
- 3 Ander direkte produksiekoste sluit elektrisiteit, direkte arbeidskoste en verpakkingsuitgawes in.
- 4 Indirekte produksiebokoste bestaan uit die huur van die perseel, waardevermindering van toerusting, en die salarisse van toesighoudende personeel.
- 5 DMG skat dat die maatskappy R1 750 000 aan reklame op sosiale media en promosie-aktiwiteite gaan bestee. DMG is 'n onderneming in 'n vroeë stadium van sy ontwikkeling, en reklame en promosie-aktiwiteite is belangrik om bewustheid van sy unieke produk te bevorder.
- 6 DMG kontrakteer sy verkoopfunksie aan 'n onafhanklike derde party, LiquorForAfrica (Edms) Bpk ('L4A') uit. L4A het 'n span verkoopverteenvoerders wat 'n reeks handelsmerke van verskeie produsente aan die drankkleinhandel-, restaurant- en hotelbedrywe verkoop. DMG betaal 10% verkoopkommissie aan L4A.
- 7 Verspreidingskoste behels die koerierkoste wat DMG aangaan om produkte van sy pakhuis na sy klante toe te vervoer.

## Yuppiedrinks

DMG is in samesprekings met Yuppiedrinks ('YupD') om hul jenever deur YupD se webwerf, bekend as Yuppiedrinks.com, te verkoop. Yuppiedrinks.com is 'n toonaangewende Suid-Afrikaanse aanlynhandelaar wat meer as 8 000 kombuis- en huiswareprodukte in voorraad het. YupD skat dat hulle 60 000 bottels DMG-jenever jaarliks sal kan verkoop. DMG is vol vertroue dat dit nie 'n negatiewe uitwerking op sy begrote verkoopvolumes deur L4A sal hê nie.

YupD stel die onderstaande sleutelbepalings en -voorwaardes voor vir 'n ooreenkoms met DMG:

- Yuppiedrinks.com sal DMG-jenever teen R189 per bottel aanbied. Daar sal jaarliks oor hierdie prys heronderhandel word;
- DMG sal verantwoordelik wees vir die uitvoering van alle bestellings wat via Yuppiedrinks.com geplaas word. YupD sal op geen tydstip enige voorraadrisko ten opsigte van DMG-jenever dra nie;
- DMG sal YupD 20% kommissie op die verkoopprijs van elke bottel DMG-jenever wat deur YupD verkoop word, betaal;
- DMG sal YupD R500 000 per jaar betaal vir reklame-uitgawes wat YupD met die promosie en reklame van die DMG-jenever sal aangaan; en
- DMG sal 'n maandelikse inskrywingsfooi van R15 000 aan YupD betaal vir die insluiting van DMG se produk in die Yuppiedrinks.com-katalogus.

DMG verwag dat die maatskappy in staat sal wees om produkte vir YupD teen dieselfde grondstof- en ander direkte produksiekoste per eenheid te produseer as wat vir FJ2019 begroot is. DMG verwag egter dat bykomende indirekte produksiebokoste van R935 000 en 'n bykomende R300 000 in vaste verspreidingskoste aangegaan sal moet word indien 60 000 bottels jenever geproduseer en via Yuppiedrinks.com verkoop word.

DMG het onlangs 'n skemerpartytjie aangebied om hul produk te bemark, waarheen hulle YupD-verteenvoerders asook die MedSize-ouditspan genooi het. Diana, die leerlingrekenmeester, het besef dat sy saam met me Prianka Anand, 'n verteenwoordiger van YupD, studeer het, en hulle twee het oor die potensiele ooreenkoms tussen DMG en YupD begin gesels. Prianka het

Diana 'n klompie vrae oor die impak van die potensiële reëling met DMG gevra, met inbegrip van hoe die prys van bottels bepaal sou word, en wat sy dink die moontlike winseffek vir DMG sou wees. Diana was opgewonde oor die potensiële ooreenkoms, en het haar kennis wat sy uit haar werk met die ouditspan opgedoen het, gedeel. Sy het gehoop dat dit DMG sou help om die ooreenkoms te beklank.

### **Behoud van die meesterdistilleerder**

Mnr Matty Williams is DMG se meesterdistilleerder (of hoofalchemis, soos wat hy graag na homself verwys). Hy reis deur die land om jenewerproe-geleenthede aan te bied en gratis proemonsters aan potensiële klante te verskaf. Hy het die unieke jenewerresep geskep wat DMG gebruik en is alombekend in die bedryf. Sedert hy by DMG aangesluit het, werk Matty op 'n maand-tot-maandbasis sonder dat enige formele kontrak in plek is. Matty is 'n noodsaaklike lid van die onderneming en DMG se besigheid sou bedreig word indien hy die maatskappy sou verlaat of by 'n mededinger sou aansluit. Die aandeelhouders en direkteure van DMG wil hom dus 'n aansporing gee om by DMG aan te bly. Nicola en Anthony het die aangeleentheid met MedSize bespreek, wat dit weer op hul beurt met hul konsultasie-afdeling bespreek het.

MedSize het die onderstaande aanbevelings gemaak:

- DMG bied Matty 'n driejaar-diensooreenkoms aan;
- DMG gaan 'n handelsbeperkingsooreenkoms met Matty aan, ten effekte daarvan dat hy vir 'n tydperk van drie jaar nadat hy DMG verlaat het, nie by 'n mededinger in Suid-Afrika mag aansluit nie;
- Matty word die opsie gebied om 'n 10%-aandeelhouding in DMG teen 'n totale nominale betaling van R10 te verkry. Nuwe aandele in DMG sal hiervoor uitgereik word. Die opsie kan slegs ná drie jaar uitgeoefen word, op voorwaarde dat hy op daardie stadium steeds in DMG se diens is en in ooreenstemming met sleutelprestasie-aanwysers (SPAs) (Eng.: 'key performance indicators' (KPIs) presteer het; en
- Matty se voorgestelde SPAs vir die volgende drie jaar is hoofsaaklik op produksieteikens gebaseer, soos die distillering van 'n minimum van 200 000 van die 750ml-bottels DMG-jenewer oor die driejaartydperk, en dat dié bottels aan toepaslike kwaliteitstandaarde moet voldoen.

### **Miniatuurbottels**

DMG oorweeg dit om sy produkreeks na miniatuurbottels (met 'n inhoud van 50 ml elk) van sy handelsmerk-jenewer uit te brei. Die teikenmark vir die miniatuurbottels sal lugrederye, hotelle en uitgesoekte kleinhandel drankafsetpunte wees. YupD sou moontlik ook daarin belangstel om hierdie miniatuurbottels aan hul klante te verkoop.

DMG verwag dat die jaarlikse aanvraag na hul miniatuurbottels 150 000 eenhede sal wees. Die maatskappy sal nog 'n koper stookketel moet aanskaf om die jenewer vir die beplande 150 000 miniatuurbottels te distilleer en sal ook in verpakkingstoerusting moet belê om die bottelering en etikettering van die miniatuurbottels te outomatiseer. Daar word beraam dat die totale aankoopprys van die toerusting (koper stookketel en verpakkingstoerusting) R250 000 sal beloop, en na verwagting sal albei 'n tien-jaar nutsduur hê.

By die mees onlangse direksievergadering is 'n besluit geneem om PackFast (Edms) Bpk ('PackFast') vir die verskaffing van die verpakkingsmateriale vir die miniatuurbottels te gebruik. PackFast is 'n familie-onderneming wat 'n leier op die gebied van verpakkingsvoorraad en verpakkingsverbruiksgoedere in Johannesburg is. Harry besit 10% van die ekwiteitsbelang van PackFast, en die oorblywende aandele word deur sy suster, me Sally Solo, wat ook die HUB van PackFast is, gehou. DMG het 'n aansienlike korting op die kontrakprys met PackFast beding.

Harry was oortuig daarvan dat PackFast die regte diensverskaffer vir dié werk was, en toe daar by die mees onlangse direksievergadering daaroor gestem is, het hy gevolglik ten gunste van hierdie kontrak gestem.

Daar word beraam dat die produksie- en verspreidingskoste per miniatuurbottel in FJ2019 soos volg sal wees:

<b>Produksie- en verspreidingskoste per miniatuurbottel in FJ2019</b>	<b>R</b>
Grondstofkoste	2,80
Ander direkte produksiekoste	3,20
Verspreidingskoste	0,50

DMG voorspel dat die maatskappy bykomende indirekte produksieboekoste, uitgesluit waardevermindering van toerusting, van R275 000 sal aangaan indien voortgegaan word met die strategie om 150 000 miniatuurbottels in FJ2019 te produseer en te verkoop.

### **Toekomstige strategiese rigtings**

Nicola en Anthony het groot planne vir DMG, en voel die volgende strategiese rigting behoort te wees om die Suider-Afrikaanse Ontwikkelingsgemeenskap (SAOG)-mark te betree. Hulle het MedSize genader om te bepaal watter van hierdie lande die beste toegang tot hierdie mark sou bied. MedSize het aanbeveel dat DMG sy uitbreiding in Mauritius begin. Ander aanbevelings, in volgorde na Mauritius maar steeds in die top vier, sluit Botswana, Tanzanië en die Seychelle in. Mauritius is aanbeveel omdat die land 'n lae korporatiewe maksimum belastingkoers van 15% en 'n hoër bruto binnelandse produk per capita as Suid-Afrika het, hoewel die land se bevolking slegs 2,5% van die Suid-Afrikaanse bevolking van 56,5 miljoen is.

Daar is 'n opkomende mark in Mauritius vir lae-alkohol jenever, maar op die oomblik is daar slegs vier verskaffers in die mark, wie se verkope in totaal R60 miljoen per jaar beloop. DMG se jenever is van 'n hoër gehalte as dié wat deur hierdie vier verskaffers gedistilleer word.

DMG sal waarskynlik 'n markaandeel van 25% oor drie jaar vanaf die datum van toetrede kan bereik: beginnende met 10% in die eerste jaar, 'n toename tot 20% in die tweede jaar en stabilisering op 25% in die derde jaar. DMG oorweeg die onderstaande twee alternatiewe vir toetrede tot Mauritius.

### ***Opsie A: 'n Gesamentlike onderneming met 'n plaaslike verskaffer***

DMG kan 'n gesamentlike onderneming met 'n plaaslike verskaffer van lae-alkohol jenever in Mauritius aangaan. DMG het Hornet (Edms) Bpk ('Hornet') as 'n geskikte potensiele vennoot geïdentifiseer. Hornet is 'n plaaslike produsent van wyn, gemaak van Mauritiaanse lietsjies, en beskik nie oor kundigheid in die distillering van jenever nie. Hornet word egter as die beste vennoot beskou omdat die onderneming naby Port Louis, die Mauritiaanse hoofstad, geleë is, en 'n geskikte perseel het wat op die oomblik onderbenut word. Die maatskappy funksioneer tans teen 40% kapasiteit, wat beteken dat die oorblywende 60% gebruik sou kon word om DMG-jenever te distilleer. Die perseel het 'n huidige markwaarde van R6,25 miljoen. DMG stel voor dat DMG die kundigheid vir die distillering van jenever en die bedryfskapitaalfinansiering verskaf en Hornet die fabriekperseel en fondse vir kapitaalbesteding. DMG en Hornet sal wins in 'n verhouding van 60 : 40 deel.

'n Bedryfskapitaalbelegging van R8 miljoen sou aan die begin van die eerste jaar van bedrywighele van DMG vereis word en daarna behoort die gesamentlike onderneming in staat te wees om sy eie bedrywighele te befonds. Na raming sal die gesamentlike onderneming se

verdiensie voor rente, deprelasie en amortisasie nagenoeg 16% van verkope beloop. Daar word voorspel dat die totale aankoopprys van die toerusting (koper stookketel en verpakkingstoerusting), wat deur Hornet betaal moet word, R4 250 000 sal beloop en na verwagting sal albei 'n tien-jaar nutsduur hê.

Hornet sal plaaslike werknemers aanstel om die bedrywighede van die gesamentlike onderneming te bestuur. DMG sal twee bestuurders wat tans saam met Matty werk, stuur om die volgehoue kwaliteit van die jenewer te verseker. Daar sal ook van Matty verwag word om in Mauritius rond te reis om jenewerproe-geleentehede aan te bied en gratis proemonsters te verskaf. Die Hornet-perseel is bereikbaar vanaf 'n hoofpad en met openbare vervoer en is maklik toeganklik vir werknemers vanaf plaaslike gebiede. Die arbeidsmag in Mauritius het sterk bedingingsvermoë en die aantal stakings weens lae loonkoerse het in 2017 'n absolute hoogtepunt bereik. Die Mauritiaanse regering werk tans aan wetgewing vir die inwerkingstelling van minimum lone.

### ***Opsie B: Vennootskap met 'n Mauritiaanse verspreider***

Die tweede opsie sou wees om DMG se bestaande werksaamhede in Suid-Afrika uit te brei en sy jenewer by wyse van 'n vennootskap met 'n Mauritiaanse verspreider na Mauritius uit te voer. Greys Bpk ('Greys') is as die mees geskikte verspreidingsvennoot geïdentifiseer, aangesien Greys tans die toonaangewende verspreiding- en invoermaatskappy in Mauritius is. Greys het meer as 73 jaar se ervaring met die verspreiding van spiritualieë, wyne, skoonheidsmiddels, voedsel en farmaseutiese produkte na elke uithoek van Mauritius, en sy klante wissel van klein boetieks tot hipermarkte. Greys produseer ook sy eie produkte, wat wissel van donker spiritualieë soos versnede, gekruide en gegeurde rums tot wit spiritualieë soos rietsnaps, wit rum, vodka, wyn en jenewer.

Greys verskaf alreeds sy produkte aan Europa en Suid-Afrika en is tans besig met onderhandelinge met verskeie ander lande, wat gretig is om spiritualieë teen hoogs mededingende pryse in te voer. DMG beskou dit as 'n uitmuntende vennootskapsgeleentheid wat wedersyds voordelig sal wees aangesien DMG ook sommige van Greys se spiritualieë en wyne in Suid-Afrika kan versprei. Die plan is dat dieselfde hoeveelheid van Greys se spiritualieë en wyne op die Suid-Afrikaanse mark versprei sal word as die hoeveelheid DMG-jenewer wat Greys namens DMG in Mauritius sou versprei. Geen verkoopkommissie of verspreidingskoste sou ingevolge hierdie reëling aan mekaar betaalbaar wees nie. DMG se uitbreidingskoste vir die vennootskap met Greys word op R5 miljoen geraam.

## AANVANKLIKE TOETS VAN BEVOEGDHEID, JANUARIE 2019

### PROFESSIONELE VRAESTEL 2

Hierdie vraag bestaan uit twee dele. Beantwoord elke deel in 'n afsonderlike antwoordboek.

VRAAG 1 DEEL I – VERLANG		Punte	
		Sub-totaal	Totaal
(a)	Bereken die beraamde impak op DMG se begrote VVRB en winsmarges in FJ2019 indien 60 000 van die 750ml-bottels DMG-jenewer deur Yuppiedrinks.com verkoop word.	11	11
(b)	Beskryf die sleutelfaktore wat DMG moet oorweeg indien die verskaffingsreëling met YupD voortgesit word.  <i>Kommunikasievaardighede – toepaslike styl</i>	17  1	  18
(c)	Bespreek krities die aanbeveling wat MedSize gemaak het om Matty te behou, vanuit sy perspektief sowel as die perspektief van DMG.  <i>Kommunikasievaardighede – logiese beredenering</i>	15  1	  16
(d)	Beskryf die sleuteloorewegings, gestaaf deur berekeninge, wat DMG in ag moet neem met die bepaling van 'n toepaslike verkoopprijs per miniatuerbottel in FJ2019.  <i>Kommunikasievaardighede – duidelike uitdrukkingswyse</i>	8  1	  9
<b>Totaal vir deel I</b>			<b>54</b>

## AANVANKLIKE TOETS VAN BEVOEGDHEID, JANUARIE 2019

### PROFESSIONELE VRAESTEL 2

Hierdie vraag bestaan uit twee dele. Beantwoord elk deel in 'n afsonderlike antwoordboek.

VRAAG 1 DEEL II – VERLANG		Punte	
		Sub-totaal	Totaal
(e)	Bespreek die slaggate en meriete van elke strategiese opsie met betrekking tot DMG se toetrede tot die Mauritiaanse mark, gestaaf met redes en berekeninge. Noem watter van die twee alternatiewe jy vir DMG sou aanbeveel.  <i>Kommunikasievaardighede – logiese beredenering</i>	20  1	  21
(f)	Bespreek met betrekking tot die mees onlangse DMG direksievergadering wat gehou is – (i) enige bekommernisse wat jy het, met verwysing na die <i>Maatskappywet</i> , Wet 71 van 2008, en die SAIGR se Professionele Gedragskode; en (ii) die aspekte wat die ouditspan ingevolge die <i>Ouditprofessiewet</i> , Wet 26 van 2005, in ag moet neem ten opsigte van die besluite geneem.  <i>Kommunikasievaardighede – duidelike uitdrukkingswyse</i>	9  10  1	   20
(g)	Bespreek, met verwysing na die SAIGR se Professionele Gedragskode enige bekommernisse wat jy moontlik mag hê met betrekking tot die ouditspan se bywoning van en optrede tydens die skemerpartytjie wat deur DMG gehou is.	5	5
<b>Totaal vir deel II</b>			<b>46</b>
<b>TOTAAL VIR DIE VRAAG</b>			<b>100</b>