

**DIE ADMINISTRASIE EN BEPLANNING VAN EN  
BEHEER OOR 'N MOTORHAWE WERKSWINKEL**

deur

**JURIE JOHANNES STEPHANUS SNYMAN**  
B. Comm. H.B.A. (P.U.)

Skripsie aangebied ter gedeeltelike nakoming van die  
vereistes vir die graad  
M.B.A.  
aan die P.U. vir C.H.O.

Leier: Mnr. H.J. Swanepoel M. Comm. (P.U.) Senior  
Lektor: Kosteberekening

JANUARIE 1975

## VOORWOORD EN BEDANKINGS

Dit is vir my 'n voorreg om my opregte dank uit te spreek teenoor die persone wat dit vir my moontlik gemaak het om hierdie skripsie te voltooi.

Aan my leier Mnr. H.J. Swanepoel 'n spesiale woord van dank vir sy onvoorwaardelike en onvermoeide hulp en leiding.

Ook 'n besondere woord van dank aan die personeel van die Ferdinand Postma-biblioteek vir hulle hulpvaardigheid.

Aan Mev. A. Wessels my opregte dank vir taalkundige versorging en finale afronding van hierdie skripsie.

Graag wil ek my vrou uit die diepte van my hart bedank vir al die liefde, opoffering en aanmoediging gedurende my jare van studie.

J.J.S. SNYMAN

Randburg

## INHOUD

<b>HOOFSTUK 1.</b>	<b>INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING</b>	
1.1	Inleiding . . . . .	1
1.2	Die belangrikheid van die diensafdeling in 'n motorhawe . . . . .	2
1.3	Probleemstelling . . . . .	2
1.4	Samevatting . . . . .	3
<b>HOOFSTUK 2.</b>	<b>DIE BEPLANNING VAN 'N MOTORHAWE WERKSWINKEL</b>	
2.1	Inleiding . . . . .	5
2.2	Die Motorhawe werkswinkel inkomstestaat . . . . .	8
2.2.1	Die Verkoopsbegroting . . . . .	8
2.2.2	Die kostebegroting . . . . .	19
2.2.3	Algemeen . . . . .	24
<b>HOOFSTUK 3.</b>	<b>DIE ADMINISTRASIE VAN 'N MOTORHAWE WERKSWINKEL</b>	
3.1	Inleiding . . . . .	25
3.2	Die werkswinkel verkoopsjoernaal . . . . .	26
3.3	'n Vereenvoudigde werkswinkel kontrolestelsel . . . . .	29
3.4	Algemeen . . . . .	31
<b>HOOFSTUK 4.</b>	<b>BEHEER OOR DIE MOTORHAWE WERKSWINKEL</b>	
4.1	Inleiding . . . . .	32
4.2	Belangrike kontrolepunte in die werkswinkel . . . . .	35
4.3	Kostekontrolle . . . . .	38
4.4	Kontrolle oor Verkope . . . . .	39
4.5	Algemeen . . . . .	41

**LYS VAN BYLAES**

1. Die motorhawe werkswinkel inkomstestaat
2. Bepaling van 'n basiese verhouding tussen onproduktiewe en produktiewe werkswinkel personeel
3. Die werkswinkel verkoopsjoernaal
4. Waarborgese Register
5. 'n Vereenvoudigde werkswinkel kontrole sisteem
6. Produktiwiteitsverslag

## HOOFSTUK 1

### 1.1 INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

Onder die hoogs mededingende besigheidstoestande van vandag is doeltreffende administrasie, beplanning en beheer die grondslag vir alle suksesvolle ondernemings. Die onderneming se voortbestaan en winsgewendheid word in 'n belangrike mate bepaal deur sy bereidwilligheid en vermoë om tred te hou met nuwe ontwikkelings, idees en gedagtes.

Dit geld soveel te meer vir die werkswinkel van 'n motorhawe aangesien daar gewerk word met:

- 'n Onbekende en moeilik bepaalbare markpotensiaal.
- 'n Kliënt wat so min as moontlik wil betaal vir die bes moontlike diens.
- 'n Duur arbeider – daar word gepoog om diens te verkoop, dus moet die bes moontlike vakman bekom word.
- 'n Steeds stygende kostestruktuur.
- Strawwe mededinging tussen handelaars.

Ter staving van bogenoemde stellings kan die volgende aangehaal word:

Anon. Onderzoek na motorherstelwerk. "Die Volkshandel", Mei 1973, p. 75. "Die Afrikaanse Handelsinstituut het by herhaling oor die afgelope aantal jare gewys op die kroniese tekort aan vakmanne in die motorbedryf wat uiteraard tot laer produktiwiteit, verhoogde koste en klagtes van die publiek se kant aanleiding gee."

Anon. Rondalia verwelkom dit. Op. cit. p. 77. "Die Pryscontroleur Mnr. G.J.F. Steyn het die motorhandel onlangs gewaarsku dat die regering binnekort verplig mag wees om ondersoek in te stel na die stygende pryse van motoronderdele en herstelwerk sowel as die kwaliteit van herstelwerk in Suid-Afrika.

Hy het 'n beroep op elkeen in die motorhandel gedoen om alles in hul vermoë te doen om te verseker dat die publiek die deeglikste diens teen die laags moontlike pryse ontvang.

Hy het voorts gesê dat die belangrikste probleme nog steeds stygende koste, onvoldoende opgeleide arbeid en relatiewe lae produktiwiteit is. Hy het voorgestel dat die bes moontlike gebruik gemaak moet word van die beskikbare arbeidsmag. Tydbesparende toerusting behoort 'n belangrike rol in die toekomstige ontwikkeling van die motornywerheid te speel”.

Anon. Rondalia is bly oor ondersoek. “Nuus Rapport – RAPPORT”, p. 8 kol. 7, 25 Maart 1973. “Rondalia verwelkom die aankondiging van die Sekretaris vir Handel dat die aanstelling van 'n kommissie van ondersoek oorweeg word. Die kommissie sal die hoë koste van motorherstelwerk en die gehalte daarvan ondersoek. In 'n verklaring sê Rondalia dat baie klagtes oor pryse en die gehalte van herstelwerk van lede ontvang word”.

## 1.2 DIE BELANGRIKHEID VAN DIE DIENSAFDELING IN 'N MOTORHAWE

Uit die voorafgaande paragraaf blyk dit dat 'n motorhawe en in besonder die diensafdeling van 'n motorhawe 'n belangrike funksie vervul. Dit word verder beklemtoon deur die feit dat:

- Die motorhawe die skakel is tussen die vervaardiger en die verbruiker van die vervaardiger se produk.
- Die motorhawe ten doel het die verkoop van voertuie, onderdele, toebehore en diens teen 'n redelike vergoeding.
- Die motorhawe terselfdertyd die geleentheid aan die verbruiker bied om optimale benutting uit die produk te verkry, aangesien gespesialiseerde diens beskikbaar gestel word vir die spesifieke produk.

## 1.3 PROBLEEMSTELLING

Die probleme van toenemende verliese, lae produktiwiteit en toenemende klagtes van kliënte oor duur en soms onbevredigende diens mag gevind word in die feit dat:

- Geen realistiese doelwit deur die onderneming daargestel word nie.
- Werklik behaalde resultate nie tydig beskikbaar is nie.

- Beheer oor koste en produktiwiteit ontbreek wat meebring dat arbeidskoerse en verkooppriese van onderdele buitensporig verhoog word ten koste van die kliënt.

Hierdie probleme kan alleenlik die hoof gebied word deur:

#### **Doeltreffende Beplanning**

- Rekenkundig – die daarstelling van 'n realistiese doelwit (begroting) vir 'n spesifieke periode.
- Tegnies – die beplanning van die werkswinkel op so 'n wyse dat die beste gebruik gemaak word van beskikbare mannekrag, ruimte en toerusting.
- Die daarstelling van 'n effektiewe bemarkingsbeleid.

#### **Doeltreffende Administrasie**

- Rekenkundig – die vinnige daarstelling van werklik behaalde resultate op 'n sinvolle manier sodat bestuur met vrug daarvan gebruik kan maak.
- Tegnies – sien toe dat geen tyd verspil word as gevolg van onlogistiese aksies nie.

#### **Doeltreffende Beheer**

- Rekenkundig – die registrasie van afwykings tussen begroting en werklik behaalde resultate en die interpretasie en evaluasie daarvan.
- Tegnies – kontrole oor die produktiwiteit van vakmanne en die gehalte van diens.

#### **1.4 SAMEVATTING**

In die volgende hoofstukke sal daar gepoog word om algemene riglyne neer te lê met die doelwit:

- Doeltreffende administrasie, beplanning en beheer van die diensafdeling.
- Goeie diens wat die beeld van die produk verbeter, verkope van die produk bevorder en 'n besparing vir die kliënt inhou.



## HOOFSTUK 2

### DIE BEPLANNING VAN 'N MOTORHAWE WERKSWINKEL

#### 2.1 INLEIDING

Beplanning kan omskryf word as die funksie waardeur die ondernemer kan bepaal wat die moontlikhede van sy besigheid is en hoe om hierdie moontlikhede die beste te benut. Vergelyk:

Cornell, William. B. Organization and management in Industry and Business. Fourth Edition. The Ronald Press Company. New York. 1968. p. 524. "Planning is the determination in advance of the effects proceeding from a certain course of action, thereby permitting the careful choice of the particular course which is productive of the greatest gain over a period of time. This involves the full cognizance of the advantages, the disadvantages, the attendant costs, and the gains accruing from a particular course of action. Certain events cannot be solved upon their occurrence unless their coming has been expected and proper preparations have been made".

Die ondernemer verwag 'n redelike vergoeding vir sy dienste gelewer. Sonder beplanning sal hierdie gekoesterde verwagting nie ten uitvoer gebring word nie. Vergelyk:

Cornell, William. B. Op. cit. p. 524. "Without planning accomplishment can be neither scheduled nor guaranteed".

Een van die belangrikste hulpmiddels vir doeltreffende beplanning is die begroting. Vergelyk:

Van der Schroeff H.J. "Leiding en Organisasie van het Bedrijf. Kosmos. Amsterdam. 1968. p. 158. "Samevattend kan worden gezegd, dat in handen van de Leiding de begroting is –

- een beleidsplan
- een middel tot beleidsoverdracht en het geven van taakopdracht en machtiging
- een middel tot verificatie van beleid en uitvoering
- een middel tot het aflegging van rekening en verantwoording".

Begrotings is meer eie aan groot ondernemings waar formele en gesofistikeerde tegnieke ontwikkel word om die bestuur by te staan in die uitvoering van hulle taak. Vergelyk:

Horngren, Charles T. Cost Accounting a Managerial Emphasis. Third Edition. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs N.J. U.S.A. 1972. p. 123.

“Many deaths (and unwarranted creations) of small businesses could have been circumvented by an early attempt to quantify the dreams of headstrong but sloppy thinking entrepreneurs who never faced the realities of their venture in terms of dollars and cents”.

Tog moet die voordeel wat begrotings inhou vir die klein besigheid nie uit die oog verloor word nie. Vergelyk:

Horngren, Charles. T. Op. cit. p. 123.

“When administered wisely, budgets (1) compel management planning (2) provide definite expectations that are the best framework for judging subsequent performance and (3) promote communication and co-ordination among the various segments of the business.

Budgets formulate expected performance; they express managerial targets. Without such targets, operations lack direction, problems are not foreseen, results lack meaning, and the implications for future policies are dwarfed by the pressure of the present”.

Die sukses van 'n begroting hang af van die aanvaarbaarheid daarvan vir die bestuur en personele wat geaffekteer word deur hierdie begroting. In baie gevalle word teenkanting van hierdie persone ontvang. Dit is raadsaam om alle belanghebbendes te betrek by die opstel van die begroting. Alleenlik dan sal die begroting meehelp om die resultate behaal deur die besigheid, departement en individu te verbeter.

Begrotings kan opgestel word vir enige periode – 'n dag, 'n maand, 'n jaar of vir langer periodes.

## BEGROTINGSINDELING

Die volgende kan beskou word as 'n basiese indeling van die verskillende soorte begrotings:

- Die Verkoopsbegroting.
- Die Produksiebegroting.
- Direkte koste begroting vir materiaalkoste.
- Direkte Arbeidskoste-begroting.
- Indirekte vervaardigingskoste-begroting.
- Verkoops en administratiewekoste begroting.
- Begrote Inkomstestaat.
- Kontantbegroting.
- Die Meesterbegroting wat 'n samevatting van bogenoemde begrotings is.

#### FUNDAMENTELE STAPPE VIR DIE VOLTOOIING VAN HIERDIE BEGROTINGS

Die Verkoopsbegroting is die beginpunt. Nadat die verwagte verkope bepaal is kan die produksiebegroting opgestel word.

Die produksiebegroting moet by die verkoopsbegroting aangepas word. Daar moet vasgestel word of die produksiedepartement oor die nodige kapasiteit beskik om die verlangde ure volgens die verkoopsbegroting benodig te produseer.

Nadat die produksie vlak bepaal is kan die volgende begrotings opgestel word:

- Materiaal-aankope.
- Direkte arbeidskoste.

Verkoops- en administratiewe koste:- Nadat die verkoopsbegroting beskikbaar is kan afgelei word wat die verkoopskoste behoort te beloop in die vorm van advertensies, navorsing en kommissies terwyl die administratiewe koste direk bepaalbaar is.

Die begrote inkomstestaat is 'n samevatting van bogenoemde begrotings en toon die totale verwagte wins of verlies vir die periode aan.

Die kontantbegroting word opgestel om te bepaal wat die kapitaalbehoefte van die onderneming sal wees, sodat reëlins vir die verkryging van addisionele fondse vroegtydig getref kan word.

Die meesterbegroting is 'n samestelling van bogenoemde begrotings en kan beskou word as 'n proforma stel koste- en finansiële state.

## 2.2 DIE MOTORHAWE WERKSWINKEL INKOMSTESTAAT (Vergelyk bylaag 1)

Volgens 'n vorige paragraaf is die begrote inkomstestaat 'n samestelling van sekere begrotings. Vervolgens sal 'n bespreking gegee word van hierdie begrotings met spesifieke verwysing na die motorhawe-werkswinkel.

### 2.2.1 DIE VERKOOPSBEGROTING

Die verkoopsbegroting is die basis waarop die hele ondernemingsplan gebou word; vergelyk.

Batty, J. Management Accountancy. Third Edition. MacDonald and Evans Ltd. London. 1970. p. 74. "For many types of business the sales forecast is the commencement of budgeting. The quantity of the company's products which can be sold may be the principal budget factor, and therefor it is around this that the system revolves. When the demand is assured, so that selling is principally a matter of producing as much as possible at the right price, then the production or output forecast is the most important aspect; it also becomes the sales forecast".

Die verkoopsvooruitskatting behoort gedoen te word na inagneming van die volgende:

- Verkoopsvolume van die verlede.
- Heersende ekonomiese toestande en heersende toestande eie aan die bedryfstak.

- Die verhouding tussen verkope en ekonomiese aanwysers soos bruto nasionale produk, persoonlike inkome en indiensemingsyfers.
- Winsgewendheid van die produk.
- Marknavorsing.
- Prysbeleid.
- Advertensie en Verkoopsbevordering.
- Bekwaamheid van verkoops personeel.
- Mededingers op die mark.
- Seisoenskommelinge.
- Beskikbare produksiekapasiteit.
- Langtermyn verkoopstendense van die produk.

Die verkoopsvooruitskatting behoort normaalweg op die volgende wyses te geskied:

- Verkoops personeelprosedure – soos van toepassing op alle begrotings moet die personeel verantwoordelik vir die uitvoering van die begroting 'n aktiewe rol speel in die formulering van die begroting. Versameling van data moet vanaf die verkoopsman begin en deurgevoer word tot by die verkoopsbestuurder.

Vorige jare se verkoopsyfers is gewoonlik die beginpunt by die opstel van die nuwe begroting. Uit vorige jare se verkope kan 'n patroon afgelei word van die persentasie stygings of dalings wat voorgekom het.

- Deur gebruik te maak van statistiese gegewens – Die vergelyking van verkoopstendense van soortgelyke ondernemings met die van die eie besigheid en korrelasie tussen verkope en ekonomiese aanwysers maak die verkoopsvooruitskatting meer betroubaar.
- Groepsbestuurs benadering: Alle top amptenare van die onderneming kan hulle kennis en ondervinding gebruik om 'n positiewe bydrae te lewer vir die totstand bring van 'n realistiese verkoopsbegroting.

## BEPALING VAN DIE SYFER VIR ARBEIDSVERKOPE VAN 'N MOTORHAWE-WERKSWINKEL

Die bepaling van 'n realistiese arbeidsverkoopsyfer vir die motorhawe-werkswinkel is 'n probleem aangesien die markpotensiaal moeilik bepaalbaar is. Daar is egter sekere stappe wat gevolg kan word om 'n redelike realistiese verkoopsyfer te bepaal.

Die twee primêre bronne van inkomste vir die werkswinkel is interne en eksterne arbeidsverkope. Vir die onderneming is eksterne arbeidsverkope die belangrikste aangesien dit fondse van buite in die onderneming intrek. Daarom dan ook dat 'n realistiese verhouding tussen interne en eksterne arbeidsverkope gehandhaaf moet word.

## EKSTERNE EN INTERNE ARBEIDSVERKOPE (WOORDOMSKRYWING)

### Interne arbeidsverkope

Dit word verkry van:

- Nuwe voertuie.
  - voorafleweringsdienste – 'n spesifieke bedrag per voertuig is van toepassing.
  - na-verkope dienste – ook hier is standaard vergoedingskoerse van toepassing vir elke diens onder die waarborgverrig.
- Gebruikte voertuie.

Die syfer wat hier van belang is, is dit wat gereken word die besteding te wees op elke voertuig om dit padwaardig te maak. Waar gebruikte voertuie met 'n waarborg verkoop word, moet ook voorsiening gemaak word vir na-verkope dienste.

## Eksterne Arbeidsverkope

Dit is die arbeidsverkope wat van buite die onderneming verkry word. Dit vorm die belangrikste bron van arbeidsverkope aangesien fondse van buite hierdeur direk in die onderneming ingetrek word. Interne arbeidsverkope word getoon as 'n inkomste in die werkswinkel en as 'n uitgawe in 'n ander departement. Daar vind slegs verskuiwing van fondse binne die onderneming plaas. Eksterne arbeidsverkope is arbeid verkoop aan 'n kliënt wat losstaande is van die onderneming – fondse vloei die onderneming dus binne.

## BEPALING VAN DIE POTENSIEËLE EKSTERNE ARBEIDSVERKOPESYFER

Hieronder word verstaan die bepaling van 'n potensiaal uit die onmiddellike omgewing van die werkswinkel deur gebruik te maak van sekere statistiese gegewens. Die eerste bron is deur gebruik te maak van die geskiedenis van die spesifieke werkswinkel om sodoende die groei- of dalingspersentasie oor 'n aantal jare te bepaal. Die tweede bron van statistiese gegewens is meer bruikbaar aangesien resultate van bestaande werksinkels hierdeur ge-evalueer kan word en daar deur middel hiervan 'n potensiaal vir 'n nuut opgerigte werkswinkel daargestel kan word. Kortliks behels dit die volgende:- Alle Munisipaliteite verskaf maandeliks 'n opgawe wat aantoon:

- Hoeveel voertuie binne die munisipale gebied geregistreer is.
- Die verdeling van hierdie voertuie tussen die verskillende vervaardigers.

Dit is duidelik dat daar vasgestel kan word hoeveel voertuie van 'n spesifieke vervaardiger binne 'n sekere munisipale gebied geregistreer is. Veronderstel dat daar binne die munisipale gebied waar die werkswinkel geleë is 5,400 voertuie van 'n spesifieke vervaardiger geregistreer is, en dat daar drie handelaars is wat dienste aan hierdie tipe voertuie verrig. Daar kan aanvaar word dat die potensiaal vir elke werkswinkel 1 800 voertuie is ( $\frac{5}{3} \cdot 400$ ). 'n Verdere veronderstelling is dat elke geregistreerde voertuig einaar 16 arbeidsure per jaar koop. Vergelyk:

Anon. Toyota Service Merchandising and Management Digest. Market Objectives. p. v3. "Nationwide studies of service operations of every size and locality have established this figure at approximately 16 hours per owner per year".

Uit die voorafgaande inligting kan daar afgelei word dat die potensiële arbeidsverkope uitgedruk in terme van arbeidsure 28 800 beloop ( $1\ 800 \times 16$ ). Deur hierdie aantal arbeidsure te vermenigvuldig met die verkopekoers van arbeidsure word potensiële arbeidsverkope uitgedruk in rand en sent verkry. Veronderstel die verkopekoers is R7.00 per arbeidsuur – potensiële arbeidsverkope is dus R201 600 ( $18\ 800 \times 7$ ).

#### BEPALING VAN DIE INTERNE ARBEIDSVERKOPE SYFER

Hierdie syfer kan alleenlik bereken word nadat die begroting vir nuwe en gebruikte voertuigverkope beskikbaar is.

- Bepaling van arbeidsverkope uit die nuwe voertuig verkoopsbegroting  
Standaard vergoedingskoerse word deur alle vervaardigers daargestel vir sekere dienste verrig onder die waarborgperiode van die voertuig. Hierdie dienste bestaan uit:
  - Voorafleweringsdienste.
  - Na-verkope dienste – gewoonlik 1 000 km en 5 000 km diens.

Deur hierdie standaard vergoedingskoerse te vermenigvuldig met die aantal nuwe voertuie wat verkoop sal word volgens die nuwe voertuigverkoopsbegroting word die interne arbeidsverkopesyfer vir die werkswinkel bepaal.

#### Voorbeeld:

Standaardvergoedingskoers vir 'n voorafleweringsdiens	R30,00
Standaardvergoedingskoers vir die 1 000 km diens	R10,00
Standaardvergoedingskoers vir die 5 000 km diens	<u>R15,00</u>
<b>TOTAAL</b>	<u><u>R55,00</u></u>



Indien daar begroot word om 100 nuwe voertuie te verkoop sal die interne arbeidsverkope vir die werkswinkel te staan kom op R5 500 (100 x 55).

– **Bepaling van arbeidsverkope uit die gebruikte voertuig verkoopsbegroting**

Hierdie begroting gee weer –

- Begrote aantal gebruikte voertuigverkope.
- Koste per voertuig om dit padwaardig te maak.

'n Aanvaarde verhouding tussen arbeidsverkope en onderdeleverkope in die werkswinkel blyk 6:4 te wees. Vergelyk:

Anon. Toyota Service Merchandising and Management Digest. Op. cit. p. v10. "Studies by the Management Analysis show that an average service salesman can properly handle R10,000 worth of service business (parts and labour) per month based on a R6,00 flat rate multiple per hour plus R4,00 per flat rate hour parts sales".

Indien die gemiddelde koste per voertuig R83,00 beloop sal R50,00 arbeidsverkope verteenwoordig.

Indien daar begroot word vir die verkoop van 100 voertuie beloop arbeidsverkope vir die werkswinkel R5 000 (100 x R50). Totale interne arbeidsverkope kan nou soos volg bepaal word:

– Nuwe voertuie	R5,500
– Gebruikte voertuie	<u>R5,000</u>
	<u>R10,500</u>

**Bepaling van 'n realistiese arbeidsverkoopsyfer na aanleiding van die potensiële eksterne arbeidsverkope syfer en die beskikbare interne arbeidsverkopiesfer**

Nadat die potensiële arbeidsverkoopsyfer bereken is moet dit aangepas word by die werkswinkel se spesifieke omstandighede. Daar mag sekere beperkings van toepassing wees op die spesifieke werkswinkel.

– **Veronderstellings**

- Gemiddelde aantal werksdae per jaar beskikbaar sonder inagneming van siekverlof – 234 dae (365 min Saterdag en Sondag – min 15 werksdae verlof per jaar – min publieke vakansiedae).
- Gemiddelde werkstyd per dag – 9 uur.
- Arbeidsverkope koers R7.00 per uur.

Hieruit kan nou afgelei word dat:

- Aantal werksure per jaar beskikbaar per werktuigkundige  
=  $234 \times 9 = 2\ 106$  ure.
- Verkope per werktuigkundige per jaar is dus  $2\ 106 \times R7,00$   
= R14 742 plus 10% "Flat Rate" tyd = R16 216.
- Aantal werktuigkundiges benodig om die potensiële arbeidsverkope van R201 600 te verkry is dus  $\frac{201\ 600}{16\ 216}$  en dit is gelyk aan 12 werktuigkundiges.

#### BEPERKING VAN TOEPASSING OP DIE WERKSWINKEL VERKOPE

**Mannekrag:**

In Suid-Afrika is die verkryging van goed opgeleide werktuigkundiges 'n probleem. Die standaard van die werk gelewer deur werktuigkundiges is belangrik en wel om die volgende redes:

- Deur werk van 'n hoë standaard te lewer word latere koste in die vorm van werk wat oorgedoen moet word, vermy.
- 'n Goeie "Flat Rate" produksiesyfer word van die goeie vakman verkry wat die winsgewendheid van die werkswinkel verhoog. Alle vervaardigers beskik oor 'n "Flat Rate" handleiding. Hierin word standaardtye daargestel vir alle soorte herstelopdragte. Die goeie werktuigkundige kan die herstelopdragte uitvoer binne hierdie standaardtye en bereik die punt waar arbeid dubbel verkoop word. In die tyd bespaar op een herstelopdrag word daar gewerk aan die volgende voertuig vandaar die

term "arbeid dubbelverkoop". Elke vervaardiger het 'n sekere persentasie wat toegevoeg moet word om dan die totale arbeidsverkope per werktuigkundige te verkry.

Verder moet in gedagte gehou word dat leerlingwerktuigkundiges met groot vrug gebruik kan word in die uitvoering van sekere take met die voordeel dat arbeid so gekoop relatief goedkoop is.

#### — Ruimte

Hierdie is die belangrikste beperking op die werkswinkel aangesien boukoste en koste van grond geweldig hoog is en uitbreidings hierdeur bemoeilik word.

Die belangrikste faktore wat hier in gedagte gehou moet word is:

- Een werkplek per werktuigkundige is nie voldoende nie aangesien voorsiening gemaak moet word dat 'n werktuigkundige aan twee voertuie gelyktydig kan werk waar onderdele byvoorbeeld vir een voertuig wat reeds uitmekaar gehaal is nie dadelik beskikbaar is nie.

'n Aanvaarde standaard blyk 1.4 werkplek per werktuigkundige te wees. Vergelyk.

Anon. Toyota Service and Merchandising and Management Digest. Op. cit., p.v.7. "A suggested guide as to the ratio space for technicians is 1.4 stalls per technician".

Indien daar 12 werkplekke beskikbaar is verleen dit akkommodasie vir 8 werktuigkundiges.

- Die uitleg van die werkswinkel moet noukeurig nagegaan word om te bepaal of optimale benutting van beskikbare ruimte verkry word.
- Indien moontlik kan daar gepoog word om 'n tweede skof in te stel om die interne werk te hanteer.

Dit mag wees dat daar werksruimte bestaan vir 8 werktuigkundiges wat 'n verkoopsyfer van R129 728 (16216 x 8) impliseer.

#### **Administratiewe Beperkings**

Daar mag gevind word dat die onproduktiewe personeel van die werkswinkel (werkswinkel-bestuurder, voorman, voertuigtoetsers en kosteberekeningsklerk) slegs by magte is om werk te kontroleer wat deur 'n sekere aantal werktuigkundiges gelewer word, (vergelyk Bylaag 2).

Alvorens daar besluit word oor die aanvaarding van 'n sekere verkoopsvolume moet nagegaan word hoeveel nie produktiewe persone benodig sal word om hierdie volume te hanteer. Hierdie ondersoek bepaal of 'n hoër verkoopsyfer noodwendig hoër winste sal meebring aangesien die hoër volume verhoogde koste mag meebring.

#### **Die verhouding tussen eksterne en interne arbeidsverkope**

Daar moet gewaak word teen 'n hoë verhoudingsyfer aangesien dit 'n negatiewe uitwerking op die besigheid in sy geheel het – hoe hoër die verhoudingsyfer, hoe minder fondse word van buite in die onderneming ingetrek.

Buitensporig hoë interne arbeidsverkope kan die gevolg wees van:

- Voorafleweringsdienste van nuwe voertuie wat nie noukeurig gedoen word nie – baie tyd word dan verspil nadat die voertuig afgelewer is om foute deur die kliënt uitgewys, te herstel.
- Gebruikte voertuie wat nie noukeurig nagesien word voor aflewering nie.
- Swak vakmanskap – dienste aan kliënte se voertuie word swak gedoen – die voertuig kom op 'n latere stadium terug en moet kosteloos herstel word.

## DIE DAARSTEL VAN 'N DOELTREFFENDE VERKOOPSBEVORDERINGSPROGRAM

Die doel van 'n doeltreffende verkoopsbevorderingsprogram is tweeledig van aard naamlik:

- In die geval van nuwe motorhawens maak dit die potensiële kliënt bewus van die nuwe dienspunt.
- In die geval van bestaande motorhawens word daar sodoende nuwe klandisie verkry en kan die diens aan bestaande kliënte uitgebrei word.

Die uiteindelijke doel van hierdie verkoopsbevorderingsprogram is (a) die handhawing van 'n goeie verkoopsyfer en (b) die verhoging van hierdie syfer. Die volgende kan beskou word as die belangrikste segmente van die verkoopsbevorderingsprogram.

**Advertensies** – veral in die geval van nuwe motorhawens kan met vrug gebruik gemaak word hiervan. Kies die advertensiemedia, bewoording en uitleg met oorleg en lê die nodige oorspronklikheid aan die dag om sodoende die beste resultaat te verkry teen die laagste moontlike koste. Vergelyk:

Warner. D.S. Marketing and Distribution an Overview. McGraw-Hill Book Company. U.S.A. 1969. P. 191. "There is no doubt that there is waste in advertising, just as there is in education and in government. But in any modern society, producer and consumer are not in direct contact with each other; and no more effective means of non-personal communication between them has yet been devised".

### Die handhawing van goeie kliënteverhoudings

Hierdie is een van die belangrikste middele tot die beskikking van die werkswinkelbestuur en personeel. Goeie kliënteverhoudings werk deur soos 'n goeie suurdeeg aangesien een tevrede kliënt altyd nuwe kliënte werf.

Goeie kliënteverhoudings kan gehandhaaf word deur toe te sien dat:

- die kliënt onmiddellik aandag geniet.
- die kliënt vriendelike ontvangs geniet.

- die probleme van die kliënt simpatiek aangehoor word.
- die kliënt se voertuig versigtig hanteer word.
- die voertuig geïnspekteer word en 'n deeglike verslag oor enige moontlike gebreke op so 'n wyse aan die kliënt voorgelê word dat dit voorkom asof die personeel weet wat hulle doen.
- deur te verseker dat die kliënt die verlangde diens ontvang. Dit kan bewerkstellig word deur werksmense aan te stel wat die verlangde diens kan lewer, werkers aan te moedig om goeie kliënteverhoudings te handhaaf en deur die aksies van werknemers te analiseer om sodoende vas te stel hoe dit die kliënte beïnvloed.

#### Ander faktore wat goeie kliënte-verhoudings bevorder

- Dra sorg dat die voertuig op die bestemde tyd vir aflewering gereed is in die verlangde toestand.
- Poog om alle voertuie te was en te politoer voordat dit afgelewer word.
- Dra sorg dat die voertuig nie beskadig word in die werkswinkel nie.
- Maak gebruik van sitplekbeskermers indien binne die voertuig gewerk word om die oliekolle ensovoorts op die sitplekke te vermy.
- Indien 'n voertuig in 'n goeie toestand is, komplimenteer die eienaar daarmee – sy ego word sodoende gestreel.
- Die rol wat goeie voorafleweringdienste speel ten opsigte van goeie kliënte-verhoudings kan nie oorbeklemtoon word nie. In kort hou dit die volgende voordele in:
  - Dit gee die diensafdeling die geleentheid om aan die kliënt te toon watter tipe diens verskaf word.
  - Dit bou 'n goeie reputasie vir die handelaar op.
  - Uit die oogpunt van die onderneming voorkom dit "comebacks" op 'n latere stadium waardeur produktiewe tyd dan verlore kan gaan.
  - Koste van na-verkopedienste word laag gehou.

## Die opvolgstelsel

Die waarde van 'n goeie opvolgstelsel moet nooit onderskat word nie. Deur gebruik te maak hiervan kan bestaande kliënte behou word en nuwes gewerf word. Kortliks behoort 'n doeltreffende stelsel die volgende te behels:

- Die daarstelling van 'n liaseerstelsel waarin 'n kopie van alle werkskaarte alfabeties geliaseer word, of lê 'n kaart aan vir elke kliënt waarop alle besonderhede van dienste gedoen, aangeteken word. Deur hierdie kaarte gereeld na te gaan, kan bepaal word wanneer die kliënt die werkswinkel laas besoek het en watter diens benodig mag word. Kontak die kliënt persoonlik of deur middel van 'n brief om sodoende vas te stel waarom die kliënt nie die werkswinkel besoek nie.
- Gaan alle voertuie wat in die werkswinkel kom deeglik deur – al is die voertuig net in vir 'n smeerdien. Laat dan 'n vriendelike nota in die voertuig, gerig aan die eienaar waarin sy aandag gevestig word op sake wat aandag moet geniet. Dit skep die indruk by die kliënt dat die werkswinkel-personeel weet wat hulle doen en gee aanleiding daartoe dat die kliënt sy voertuig terug bring vir die diens benodig.
- In die geval van veral 'n nuwe werkswinkel kan groot sukses behaal word met die volgende:

Verkry 'n volledige lys van name en adresse van alle diensverbruikers van die plaaslike munisipaliteit en rig 'n omsemdbrief aan die verskillende verbruikers waarin die aandag gevestig word op die nuwe dienspunt en watter dienste daar verkrygbaar is.

### 2.2.2 DIE KOSTEBEGROTING

Die daarstel van 'n akkurate kostebegroting is van belang aangesien dit:

- Tesame met die verkoopsbegroting 'n beeld van verwagte resultate in die vorm van wins gee.
- Kontrole vergemaklik.

- Bestuur bystaan by die neem van besluite. Vergelyk:

Batty J. "Management Accountancy". Op. cit. p. 274.

"Costing information cannot replace the exercise of initiative and judgement. Nevertheless, properly employed, it can assist in decision making by furnishing all possible facts. Armed with the latter the exercise of judgement should be made easier".

Die kosteplan kan op twee verskillende wyses opgestel word naamlik:

- 'n kosteplan met verwysing na 'n spesifieke periode.
- 'n kosteplan met verwysing na 'n koste-eenheid.

Eersgenoemde staan bekend as 'n begroting terwyl laasgenoemde bekend staan as 'n standaardkoste. Uit die aard van die werkwinkel sal 'n bespreking gevoer word van 'n kosteplan met verwysing na 'n spesifieke periode.

Alvorens die bespreking verder gevoer word moet 'n onderskeid getref word tussen:

- Vaste koste – dit is koste wat nie verander in dieselfde verhouding as verkope nie. 'n Goeie voorbeeld hiervan is huur van die gebou – of daar 1 000 uur of een uur verkoop word – die huur bly konstant.
- Veranderlike koste – dit is koste wat direk varieer met verkope. 'n Goeie voorbeeld hiervan is koste van direkte materiaal – indien een uur verkoop word is die koste proporsioneel minder as waar 1 000 ure verkoop word.
- Indirekte koste – dit is koste wat nie direk toedeelbaar is aan die kostedraer of segment nie, byvoorbeeld die skoonmaak van die gebou.

By die opstel van die kosteplan word die opsteller gelei deur die aard van die uitgawe byvoorbeeld – indien dit direk verband hou met verkope kan die koste uit die verkoopsbegroting afgelei word. In sommige gevalle moet die geskiedenis en statistiese gegewens die opsteller lei soos uiteengesit onder die verkoopsbegroting.



Twee essensiële vereistes vir 'n suksesvolle begrotingsplan is 'n doeltreffende organisasiestruktuur en goed ingeligte personeel, vergelyk:

Horngren, C.T. Op. cit., p. 123.

“The cost-conscious, co-operative attitudes forward budgetary control must permeate all levels of management. A sceptical top management attitude will trickle down to the detriment of the entire company. Top management must understand and enthusiastically support the budget”.

Groter sukses word gewoonlik behaal indien bestuur en personeel die nut van 'n begroting insien. Dit kan alleen bereik word deur die personeel aktief te laat meehelp met die opstel van 'n begroting. Begrotings wat net gebruik word vir beplanning is gedoem. Die grootste nut van die begroting lê juis in die feit dat dit kontrole vergemaklik en dus meehelp om negatiewe afwykings vinnig en doeltreffend op te spoor en uit te skakel.

#### KOSTES EIE AAN DIE MOTORHAWE – WERKSWINKEL

Die volgende kan beskou word as koste wat algemeen voorkom in die motorhawe werkswinkel.

- Salarisse en lone:
  - Produktiewe lone.
  - On-produktiewe lone.
  - Salarisse – bestuur en administrasie.
- Verbruiksitems.
- Huur van persele en toerusting.
- Onderhoud en herstel van geboue en toerusting.
- Telefoon, krag en water.
- Opleidingskoste.
- Advertensies.

Vir beplannings- en kontroledoeleindes is dit noodsaaklik dat die kostesoorte elkeen kortliks bespreek word.

## SALARISSE EN LONE

### Produktiewe Lone

Dit is die lone betaalbaar aan gekwalifiseerde vakmanne en verteenwoordig die koste verbonde aan die arbeidsure wat verkoop is. Aangesien dit ure is wat verkoop word, is dit belangrik om toe te sien dat die vakman besig gehou word en geen tyd verspil word op onbenullighede nie. (Volledige bespreking hiervan in hoofstuk 4).

### Onproduktiewe lone

Dit is die lone betaalbaar aan nie-blanke werknemers en vakleerlinge in die werkswinkel. Die volgende is algemeen aanvaarde praktyk:

- Elke werktuigkundige het 'n nie-blanke werknemer tot sy beskikking – dit is 'n tydsparende faktor aangesien hierdie persoon die voorbereidende werk doen (losdraai van moere ensovoorts) en die werktuigkundige sy tyd net gebruik op die werklike herstel of vervanging van onderdele.
- Smeerdienste word verrig deur nie-blankes aangesien die werk nie die dienste van 'n vakman vereis nie.
- Leerling werktuigkundiges kan in baie gevalle dieselfde gehalte werk lewer as die gekwalifiseerde werktuigkundige.

Die lone betaalbaar verskil egter heelwat. Dit is 'n goeie beleid om 'n goeie balans te handhaaf tussen gekwalifiseerde en leerling-werktuigkundiges in die werkswinkel.

### Verbruiksitems

Dit is koste aangegaan soos die aankoop van lappe, paraffien, roesverwyderende middels, ensovoorts.

Hierdie koste kan laag gehou word indien daar seker gemaak word dat alle werkskaarste 'n proporsionele gedeelte van die koste dra in die vorm van 'n standaardkoers uitgedebiteer op die werkskaart as 'n diverse item.

In die geval van bestaande werksinkels is die koers maklik bepaalbaar en wel as volg. Neem die aankope van die verbruiksitems vir die afgelope ses maande en deel dit deur die aantal werkskaarte uitgemaak vir die periode. Bepaal hierdie gemiddeld aan die einde van elke maand deur die eerste maand weg te laat en die pas afgelope maand by te voeg. In die geval van nuwe werksinkels moet daar van die ervaring van soortgelyke ondernemings gebruik gemaak word om 'n koers te bepaal.

### Huur van Persele en toerusting

**Huur van Persele** – hierdie is 'n vaste koste. Daar moet te alle tye gepoog word om die gunstigste huurkontrak te bekom op die tydstip wanneer die huur aangegaan word.

**Huur van toerusting** – waak teen huur van toerusting wat selde indien ooit gebruik sal word of waar die toerusting nie ten volle benut kan word nie. Aangesien dit verhoogde koste meebring met 'n nadelige invloed op winsgewendheid. Vergelyk:

Sorgdrager A.J.E. Kosprysberekening en Tegniek. Nasionale Handelsdrukkery Beperk. R.S.A. 1967. p. 223. "Vanuit 'n koste oogpunt is dit noodsaaklik dat die ondernemer sy besetting soveel as moontlik by die beskikbare kapasiteit moet aanpas. So kan beleidsoorwegings tot 'n moontlike inperking van die bestaande oorkapasiteit aanleiding gee. Elke ondernemer strewende daarna om die oorkapasiteit te minimaliseer. Met 'n bepaalde keuse moontlikheid in besondere maatreëls is die ondernemer in staat om sy oorkapasiteit te vergroot of te verklein."

Verseker dat die toerusting aangeskaf die allerbeste is aangesien vervanging van toerusting hoë kapitaalbesteding meebring.

### Onderhoud en herstel van geboue en toerusting

'n Netjiese voorkoms van die gebou skep 'n goeie indruk by kliënte – maak voorsiening in die begroting vir 'n realistiese bedrag betaalbaar vir die onderhoud en herstel van die gebou.

Om produktiwiteit en veiligheid in die werkswinkel te verhoog is dit noodsaaklik dat toerusting nagegaan en gediens word op die bestemde tyd soos weergegee deur die verskaffer daarvan.

### **Telefoon, Krag en Water**

Waak teen die onnodige gebruik hiervan, maar moet nie kleinlik wees in die uitvoering daarvan nie.

### **Opleidingskoste**

Indien diens van hoogstaande gehalte gelewer wil word, moet daar sorg gedra word dat die tegniese personeel op hoogte van die jongste tegnologiese ontwikkelings en metodes is. Gereelde kursusse in hierdie verband word deur alle vervaardigers aangebied. Dra sorg dat alle werktuigkundiges hierdie kursusse bywoon.

### **Advertensies**

Dra sorg dat bedrae bestee word slegs op advertensiemedia wat die beste resultate sal afwerp.

## **2.2.3 ALGEMEEN**

Deur koste deeglik te beplan kan winsgewendheid verhoog word aangesien 'n beplande koste kontroleerbaar is. Daar moet gepoog word om kostes akkuraat te bepaal aangesien dit deel uitmaak van die inkomstestaat wat 'n projeksie is van verwagte resultate wat deur die onderneming behaal wil word.

## HOOFSTUK 3

### DIE ADMINISTRASIE VAN 'N MOTORHAWE-WERKSWINKEL

#### 3.1 INLEIDING

Die begrip administrasie hou meer in as net die registrasie van die daaglikse transaksies in die onderneming. Vergelyk:

Van der Schroeff H.J. Op. cit., p. 158. "De termen boekhouding en administratie worden in de praktijk vaak dooreen gebruikt, zij zijn echter niet synoniem. Het begrip administratie is ruimer dan boekhouding. Terwijl de laatste term word gebruikt ter aanduiding van het gesloten comptabele stelsel van kapitaal en vermogens verantwoording en de resultaten bepaling, omvat de term administratie het gehele complex van aantekeningen omtrent het bedrijf en het bedrijfsgebeuren ten behoeve van de leiding en de bedrijfsvoering".

Administrasie behels ook die daarstel van doeltreffende stelsels om die registrasie van transaksies te vergemaklik en bykomstige bestuursinligting sistematies vas te lê.

Die vaslegging van inligting geskied om die volgende redes:

- Om belangrike gegewens te bewaar vir toekomstige gebruik.
- Vir die uitoefening van kontrole – die vasgelegde inligting word ge-evalueer en die verantwoordelike persoon kan aangespreek word oor die resultaat.
- Vir resultaatbepaling – die opstel van 'n wins en verliesrekening en balansstaat.

Die administrasie het ten doel:

- Daarstel van informasie aangaande die koste en opbrengs van die verskillende afdelings van die onderneming.

- Bepaling van die resultaat behaal deur die onderneming in sy geheel.
- Die nakoming van alle wetlike vereistes.
- Die vaslê van alle gebeure in die onderneming, met as 'n nuwe funksie die vaslê van gebeure as 'n middel vir bewys.
- Die verskaffing van geanaliseerde informasie vir doeltreffende besluitneming en kontrole.

### 3.2 DIE WERKSWINKEL-VERKOOPSJOERNAAL

Die akkuraatheid van die verkoopsjoernaal speel 'n belangrike rol in die uiteindelijke evaluering van die werkswinkel se produktiwiteit. Foutiewe toedelings kan alle ontledings foutief maak.

Bylaag 3 gee die belangrikste ontledingskolomme in die werkswinkel-verkoopsjoernaal weer. Die bylaag vestig die aandag op die volgende:

**Debiteure** – dit toon alle gelde verskuldig deur persone buite die onderneming – hierdie kolom dien ook as primêre oorboekmedia na die debiteure-grootboekkaarte tesame met die werkskaarte.

**Kontant** – om die administrasie te vergemaklik en koste te bespaar is dit onnodig om alle werkskaarte na 'n debiteurerekening te pos. Alle kaarte wat kontant by aflewering betaal is, word dus na een kontant kontrole rekening gepos as 'n debiet. Op 'n daaglikse basis word 'n kwitansie uitgemaak vir alle kontantontvangste van werkskaarte wat weer uit die kasboek in totaal gepos word na hierdie rekening. Die somtotaal van hierdie rekening sal aan die einde van die maand nul wees.

#### **Interne arbeidsverkope**

Hierdie indeling word gedoen om drie redes –

- Indien die verhouding tussen interne en eksterne arbeidsverkope foutief is, is dit maklik bepaalbaar watter interne item buite verhouding is.
- Die kolom vir herstel van gebruikte voertuie moet oorgepos word na die register vir gebruikte voertuigvoorraad om sodoende die wins per gebruikte voertuig te bepaal.
- Die omvang van verspilde tyd en werk oorgedoen onder die aandag van bestuur te bring.

### **Waarborgese**

Hierdie kolom word apart weergegee om sodoende die kontrolering hiervan met die waarborgese register te vergemaklik. 'n Skedule van die waarborgese register wat selfverduidelikend is word op bylaag 4 aangetoon.

### **Arbeid uitgekoop**

Indien werk gedoen moet word wat van so 'n aard is dat dit nie deur die werkswinkel gedoen kan word nie (byvoorbeeld elektriese reparasies), word dit uitgestuur na instansies wat spesialiseer in die herstel daarvan. Hierdie verkope word apart weergegee aangesien 'n lae bruto-wins hierop gemaak word en dit dus die produktiwiteitsverslag van die werkswinkel sal beïnvloed indien dit by arbeidsverkope getel sal word.

### **Algemeen**

Dit is belangrik dat die werkswinkelbestuurder seker maak dat op alle werkskaarte volledige inligting verskyn aangaande die herstelwerk verrig en vir wie dit gedoen is. Slegs dan kan die verkoopsjoernaal volledige uiteengesit word.

### **Die verkoopsontleding**

Slegs deur die verskillende tipes verkope in die werkswinkel te analiseer (Verwys bylaag 3), kan 'n sinvolle evaluering van die werkswinkel-aktiwiteite gemaak word.

## Arbeidsverkope

Dit is belangrik dat slegs werk deur die werktuigkundiges in die werkswinkel gedoen hier aangetoon word. Arbeid uitgekoopt moet nie ook hieronder ontleed word nie. Die rede hiervoor word gevind in die feit dat hier gewerk word met produktiewe arbeid – elke uur gekoopt waarvoor geen verkope getoon word nie hou 'n potensiële verlies in.

'n Gemiddelde loonkoers per uur per werktuigkundige kan bereken word deur gebruik te maak van die loonregister. Die verskil tussen hierdie syfer en die koers van arbeidsverkope is dus die bruto-wins en kan as 'n persentasie van verkope uitgedruk word. Indien die totale persentasie bruto-wins hiervan afwyk moet die oorsaak gevind word (Raadpleeg hoofstuk 4).

## Arbeid Uitgekoopt

Die onderneming bepaal wat die behaalde persentasie bruto-wins moet wees. Indien daar 'n afwyking te bespeur is tussen die begrote en werklike behaalde persentasie kan die moontlike oorsake die volgende wees:

- Foutiewe toedeling van verkope en koste van verkope.
- Werk wat nie uitgedebiteer is nie – 'n koste van verkope word dus getoon waarvoor geen ooreenstemmende verkope getoon kan word nie.

## Verkope van onderdele en olie deur die werkswinkel

Dit is noodsaaklik dat onderdelekoste van verkope noukeurig nagegaan word. Indien foutiewe koste van verkope weergegee word, kan dit aanleiding gee tot:

- Voorraadverliese – indien te min koste van verkope op 'n maandelikse basis afgeskryf word.
- Foutiewe bestuursinligting – te veel wins word getoon indien te min koste van verkope afgeskryf word.



Indien die aankoopjoernaal vir onderdele geanaliseer word in verkoopprijs en aankooprijs (informatie beskikbaar op krediteure-faktuur) kan 'n gemiddelde persentasie brutowins vir die onderdele-afdeling bepaal word. Deur die persentasie behaal te kontroleer met die gemiddelde persentasie bruto wins kan verseker word dat die koste van verkope soos weergegee baie na aan korrek is.

### 3.3 'N VEREENVOUDIGDE KONTROLESTELSEL VIR DIE WERKSWINKEL (BYLAAG 5)

Vanaf hierdie bylaag kan feitlik alle verlangde bestuursinligting verkry word sowel as 'n verbeterde kontrole oor die werksvloei in die werkswinkel.

Hierdie bylaag is in twee verdeel, naamlik gedeelte A en B en word deur die werkswinkelbestuurder bygehou.

#### Gedeelte A

Deeglike voltooiing van kolomme 1-6 is van groot belang en wel om die volgende redes:

- Dit vergemaklik die uitdeel van opdragte tussen die werkswinkelbestuurder en die werktuigkundige.
- Indien die werkskaart later verlore raak, kan daar bepaal word wie die kliënt was.
- Indien alle afleweringstye in kolom 6 aangetoon word kan die werksvloei so bepaal word dat die voertuie op die verlangde tye gereed is. Indien dit blyk dat dit nie bereik kan word nie, kan die kliënt dien-ooreenkomstig in kennis gestel word.

Vir verbeterde werksvloei is kolom 7 van die uiterste belang. Wanneer die werk aangeteken word, word in hierdie kolom aangetoon wat alles aan die voertuig gedoen moet word deur die aanbring van 'n regmerk [  ] in die ooreenstemmende kolom. Sodra die werk voltooi is onder een afdeling (byvoorbeeld

meganies) word die merkie omring [ $\checkmark$ ] en deurgestuur na die volgende afdeling. Dit vergemaklik dus die taak van die werkswinkel-bestuurder deurdat hy nie na die verskillende werkskaarte hoef te gaan om te bepaal wat gedoen moet word nie. Alle informasie van alle werkskaarte vir die dag word vasgelê op een vel papier — die kans dat iets vergeet kan word is minimaal.

'n Verdere voordeel verbonde aan gedeelte A is dat indien navrae ontvang word van die kliënt daar onmiddellik aan hom gesê kan word hoe ver die werk aan sy voertuig reeds gevorder het. Dit is nie nodig om dan eers in die werkswinkel vas te stel wat gaande is nie.

Alle werkskaarte wat nie op die eerste dag voltooi word nie is die eerste inskrywings wat aangebring word op die skedule vir die tweede dag.

#### **Gedeelte B**

Hierdeur word bepaal:

- Die produktiwiteit van elke werktuigkundige.
- Die produktiwiteit van die werkswinkel in sy geheel.
- Die arbeidsverkoopsyfer van die werkswinkel vir die dag en die maand tot op datum is aan die einde van elke dag beskikbaar.

Dit is duidelik dat die produktiwiteit van elke werktuigkundige en die werkswinkel in sy geheel dus nou bereken kan word.

Dit is dus maklik om op 'n daaglikse basis hierdie inligting deur te stuur na die bestuur. Indien daar afwykings is word dit onmiddellik ontdek en kan die redes gevind word en doeltreffende maatreëls getref word om dit uit te skakel.

### 3.4 ALGEMEEN

Daar moet gepoog word om die werkswinkel in sy geheel so te administreer dat so min as moontlik tyd verlore gaan. Afgesien van die hulpmiddele soos bespreek, moet die bestuur toesien dat die werktuigkundiges se handeling logies is — dit kan bewerkstellig word deur te verseker dat voldoende werkswinkelgereedskap beskikbaar is vir elke werktuigkundige en dat dit so geplaas is dat dit bekombaar is met die minste moeite om sodoende te verseker dat so min dan moontlik tyd verlore gaan.

## HOOFSTUK 4

### BEHEER OOR DIE MOTORHAWE WERKSWINKEL

#### 4.1 INLEIDING

Beheer in die algemeen is die organiserende taak van bestuur. Vergelyk:

Harper W.M. Management Accounting. MacDonald & Evans Ltd., London. 1969. "It is vitally important to appreciate that cost control is essentially a management technique, not an accounting technique. The accountant is certainly responsible for the work involved in making the comparisons, but management are responsible for the planning and action functions".

Beheer bring optrede volgens plan en is 'n belangrike gids by die uitvoering van planne. Dit is ineengestrengel met beplanning, organisasie, bevelvoering en koördinasie en behels die volgende:

- Die stel van standarde by strategiese punte.
- Die waarneming en verslag oor die werklikheid, dus die stelling van die werklike prestasie teenoor die standaard.
- Die beoordeling van verskille en verslaggewing.
- Die neem van korrektiewe maatreëls om tot die standaard terug te kom en te verhoed dat soortgelyke toestande hulle in die toekoms sal herhaal.

Beheer kan gedefinieer word as die optrede wat nodig is om te verseker dat doelwitte, planne en standarde bereik word. Vergelyk:

Harper W.M. Op. cit. p. 143. "Control is compelling events to conform to plan".

Een van die fundamentele vereistes vir doeltreffende beheer is dat alle doelwitte, planne, standarde en beleidsaksies gedefinieer is en oorgedra is aan die amptenaar wat verantwoordelik is vir die uitvoering daarvan.

Beheer gaan egter verder — dit speel 'n belangrike rol by die formulering van planne, doelwitte en standarde. 'n Baie belangrike aspek van beheer word soms uit die oog verloor, naamlik die punt en tyd wanneer aksie geneem moet word. Byvoorbeeld: 'n Uitgawe reeds aangegaan of 'n afwyking wat reeds bespeur is kan selde ongedaan gemaak word.

Doeltreffende beheer moet uitgeoefen word voordat hierdie aksies plaasvind. Die beheerfunksie in die breë gesien, behels die volgende:

- Meting en evaluering van behaalde resultate teenoor vooraf opgestelde doelwitte, planne en standarde.
- Rapportering van die resultate van hierdie evaluering aan die verantwoordelike amptenare.
- 'n Analise van die afwykings om die oorsaak daarvan te bepaal.
- Keuse tussen alternatiewe aksies wat geneem mag word om hierdie afwykings reg te stel.
- Implementering van die mees belowende aksieplan.
- Opvolging van hierdie aksieplan om toe te sien dat dit die nodige uitwerking het.
- 'n Terugvoer van hierdie gegewens na die beplanningsafdeling om so-doende te verseker dat hierdie afwyking homself nie sal herhaal nie.

Die vergelyking tussen werklik behaalde resultate en voorafopgestelde doelwitte is 'n meting van die doeltreffendheid van beheer vir daardie periode wat verby is.

'n Belangrike saak wat hier na vore kom is dat voorafopgestelde doelwitte, planne, beleidsaksies en standarde twee basiese vereistes vir die daarstel van doeltreffende kontrole in die hand werk, naamlik:

- 'n Basis vir kontrole op die punt waar aksie geneem word, word voorsien.
- 'n Basis vir meting van doeltreffendheid van kontrole na die punt van aksie word voorsien.

#### 4.1.1 Middele en metodes van beheer

- Een van die belangrikste middele word gevind in die feit dat beheer uitgeoefen word deur mense. Daarom is dit noodsaaklik om toe te sien dat die bestuurspan hoogs bekwame mense is.
- Personeelopleiding vorm 'n belangrike middel in die hande van bestuur vir die uitoefening van beheer. Indien personeel op hoogte bly van die jongste verwikkelinge en deel in die kennis van bestuur kan goeie resultate verwag word.
- Daar moet gepoog word om sover dan moontlik sorg te dra dat die boekhoustelsel in gebruik, korrekte inligting tot die beskikking van bestuur kan stel. Indien foutiewe inligting verskaf word mag sekere afwykings nie bespeur word nie.
- Variasie-analise vir kostekontrolle. 'n Variasie is die verhouding tussen 'n beplande resultaat en die werklike resultaat uitgedruk in terme van geld. Daar moet 'n onderskeid getref word tussen kontroleerbare en onkontroleerbare variasies. 'n Variasie voorgelê aan 'n persoon buite wie se veld hierdie variasie lê, kan niks daaraan doen nie en dit staan bekend as 'n onkontroleerbare variasie.
- 'n Goeie organisasiestruktuur wat kommunikasie en koördinasie vergemaklik vorm 'n belangrike hulpmiddel aangesien samewerking sodoende maklik verkry kan word en die oordra van bevele vinnig geskied.

#### 4.1.2 Algemeen

Die daarstel van 'n werkswinkelplan is nutteloos indien geen beheer daarvoor uitgeoefen word nie. Indien die winsgewendheid van die werkswinkel verhoog wil word, is dit noodsaaklik dat daar gedurig beheer uitgeoefen word oor koste en verkope.

## 4.2 BELANGRIKE KONTROLEPUNTE IN DIE WERKSWINKEL

### 4.2.1 Kontrole oor werkopdragte

Dit is van die uiterste belang dat die opdragte gegee deur die kliënt volledig op die werkskaart aangebring word en die kliënt dan die werkskaart onderteken. Dit verseker dat enige dispuut oor die herstelwerk gedoen op 'n latere stadium maklik opgeklaar kan word – in die geval van besighede moet daar gepoog word om in alle gevalle 'n bestelling te verkry waarop die opdrag verskyn.

### 4.2.2 Numeriese kontrole oor werkskaarte

Indien geen kontrole oor werkskaarte gehou word nie, gee dit aanleiding tot:

- Slegte skulde – werkskaart bereik die kliënt eers 'n paar maande na datum van herstelwerk.
- Verliese van onderdelevoorraad.
- Produktiwiteitsverslag van werkswinkel sal negatief wees.

In geval van klein besighede kan die verkoopsjoernaal van die werkswinkel in numeriese volgorde opgeskryf word. Indien dit op 'n daaglikse basis gedoen word, kan effektiewe kontrole gehou word aangesien daar daaglik vasgestel kan word of werkskaarte uitstaande nog onvoltooide werk is. Groter besighede moet 'n kontrolestelsel inbou in die program van die rekenaar of boekhoumasjien in gebruik.

Die stelsel van werkswinkelkontrole (Hoofstuk 3) kan van groot hul wees indien daar gesoek word na uitstaande werkskaarte.

### 4.2.3 Kredietkontrole

Alle werkskaarte gemerk vir rekening moet verwys word na die debiteure-afdeling vir goedkeuring voordat die voertuig afgelewer word.

In geval die werkskaart afgewys word kan voorsorgmaatreëls getref word om te verseker dat die voertuig alleenlik afgelewer word nadat betaling ontvang is.

#### 4.2.4 Waarborgese

Die werkswinkelbestuurder moet oor deeglike kennis beskik van:

- Eiseprosedures van die vervaardiger.
- Items waarvoor ge-eis kan word.

Indien hierdie kennis ontbreek kan dit daartoe lei dat daar 'n wins getoon mag word wat later aanleiding sal gee tot die ly van verliese – byvoorbeeld waar eise ingestel word wat afgekeur word. Waar werk verrig word wat eisbaar is en geen eis word ingestel nie, is dit wins wat verlore gaan.

Deur gebruik te maak van die eiseregister (raadpleeg hoofstuk 3) kan verseker word dat deeglike kontrole gehou word oor alle eise ingestuur.

#### 4.2.5 Kontrole tussen die werkswinkel en onderdeleafdeling

'n Stelsel in werking wat verseker dat alle onderdele geneem deur die werkswinkel wel aangeteken word aan die kliënt is die ideale stelsel.

In die praktyk is daar basies twee tipe stelsels in gebruik.

##### Rekwisisie stelsel

Die aanvraag vanaf die werkswinkel geskied hier op die harde kopie van die werkskaart. Die werktuigkundige teken aan op die harde kopie watter onderdeel benodig word. Die werkswinkelbestuurder moet hierby parafeer om te verseker dat die onderdeel geneem wel vir daardie voertuig benodig word.



Die magasyn beskik oor 'n rekwisisie wat bestaan uit drie afskrifte. Afskrif een gaan na die kliënt tesame met een kopie van die werkskaart. Afskrif twee word saam met die harde kopie van die werkskaart geliaseer. Afskrif drie bly in die magasyn om die kardeks op datum te hou en word daarna geliaseer.

Op aanvraag uit die werkswinkel word die rekwisisie uitgemaak met kruisverwysing na die werkskaartnommer. Nadat die werk voltooi is, gaan die harde kopie van die werkskaart na die onderdele-afdeling vir kontrolering van onderdele wat geneem is. Die rekwisisie word dan voltooi en tesame met die harde kopie deurgestuur na die werkswinkel.

#### **Nadele van hierdie stelsel**

- Dit is 'n omslagtige stelsel — die bestuur vind dit moeilik om te bevestig dat die nodige kontrole tussen die twee media wel bestaan.
- Indien die werkskaart verlore raak, is dit 'n omslagtige proses om te bepaal van wie die werkopdrag ontvang was en watter tipe diens gedoen was.

#### **Werkskaartrekwisisie**

Die stelsel behels die volgende — 'n werkskaart bestaande uit 'n harde kopie en drie afskrifte word uitgemaak deur die werkswinkelbestuurder. Die sagte afskrifte gaan na die onderdele afdeling. Op aanvraag van onderdele uit die werkswinkel word die harde kopie aan die onderdele-afdeling verskaf. Die onderdeel aangevra word dan op al vier kopicö aangebring. Nadat die werk voltooi is, word twee afskrifte van die werkskaart deurgestuur na die werkswinkel terwyl die derde in die magasyn gebruik word vir kardeksdoeleindes en daarna geliaseer word. Indien die ander drie afskrifte sou weggaak bestaan daar nog steeds volledige inligting oor die werkskaart aangesien een kopie in die stoor geliaseer is.

Hierdie stelstel het homself bewys as die beste van die twee hier bespreek en wel om die volgende redes:

- Die werkskaart en rekwisie is een dokument. Dit verhoed dat onderdele verkeerdelik aangeteken word en vergemaklik kontrole.
- Indien die werkskaart sou wegraak, bestaan volledige rekords in die magasyn.

#### 4.3 KOSTEKONTROLE

Die kosterekenmeester speel hier 'n baie belangrike rol. Vergelyk:

Horngren, Charles T. Op. cit., p. 10. "By reporting and interpreting relevant data, the controller exerts a force or influence that impels management toward logical decisions consistent with objectives".

Die kosterekenmeester se pligte behels:

- Bepaling van die werklike koste.
- Bepaling van die afwyking tussen die werklike koste en begrote koste en die oorsaak daarvan. Dit bring mee dat noue skakeling tussen hom en die departementshoofde moet bestaan (in hierdie geval die werkswinkelbestuurder).
- Verslaggewing aan bestuur. Die moontlike voorstelle vir oplossing van afwykings.

Dit is 'n bestuursfunksie om te sorg dat maatreëls ingestel word wat sal voorkom dat hierdie verskille weer sal ontstaan.

Dit is van essensiële belang dat alle inligting aangaande afwykings so gou dan moontlik na die einde van die periode onder oorsig voorgelê kan word sodat voorkomende maatreëls ingestel kan word om te verseker dat nie weer sal gebeur in die volgende periode nie.

#### 4.4 KONTROLE OOR VERKOPE

Dit is belangrik om te bepaal wat die rede is vir 'n daling in verkope in vergelyking met die begroting. Die oorsaak mag dui op 'n wesenlike fout wat begaan is in die verkoopsbevorderingsprogram of, dat die personeel se houding teenoor kliënte veel te wens oorlaat of dat die diens gelewer nie van hoogstaande gehalte is nie. (In hoofstuk 2 is 'n volledige bespreking gevoer oor bogenoemde).

Vervolgens sal slegs 'n bespreking gelewer word van kontrole oor produktiewe lone wat die mees belangrike kosteitem in die werkswinkel verteenwoordig. Produktiewe arbeid is die koste verbonde aan arbeidsure wat verkoop is. Dit is belangrik om vas te stel hoe produktief elke werktuigkundige en die werkswinkel in sy geheel is aangesien dit mag dui op wesenlike onreëlmatighede (soos hieronder bespreek) wat verhoogde koste meebring.

Uit die verkoopsbegroting kan afgelei word hoeveel ure arbeid gekoop sal word per werktuigkundige per jaar. Hierdie aantal ure vermenigvuldig met die loonkoers sal die totale arbeidskoste vir die jaar weergee. Indien die gemiddelde arbeidskoste koers R2,00 per uur en die verkopekoers R7,00 per uur beloop word 'n bruto wins van R5,00 geraliseer. Hierdie bruto wins uitgedruk as 'n persentasie van verkope gee weer wat die produktiwiteit van die individuele werktuigkundige en die werkswinkel in sy geheel moet wees.

Indien die werklike resultaat afwyk van die begroting moet ondersoek ingestel word na die oorsaak daarvan.

Moontlike oorsake vir hierdie afwyking kan wees:

— **Verspilde tyd**

Deeglike kontrole moet oor die werktuigkundiges se doen en late uitgeoefen word en wel met behulp van 'n produktiwiteitsverslag, vergelyk bylaag 6.

Die waarde van die verspilde tyd is maklik bepaalbaar en wel as volg – die somtotaal van kolom 4 volgens bylaag 6 vermenigvuldig met die koers van arbeidsverkope gee die waarde weer van hierdie verspilde tyd. Die redes vir verspilde tyd mag wees:

- Kontrole oor werktuigkundiges ontbreek – pouses word te lank uitgerek.
- Tekorte van belangrike gereedskap – werktuigkundiges moet wag vir mekaar.
- Werksopdragte wat onduidelik is – werktuigkundiges moet navraag doen by die voorman.
- Deur werksopdragte aan 'n werktuigkundige te gee wat onbekwaam is om die opdrag uit te voer.
- Samewerking tussen die onderdele-afdeling en die werkswinkel mag ontbreek – die werktuigkundige moet lank wag voordat hy die onderdeel kry.
- Foutiewe diagnose van probleme – baie tyd kan hierdeur verlore gaan.
- Toets van voertuie deur werktuigkundiges en nie die voorman nie.
- Geen werk beskikbaar nie wat die gevolg kan wees van swak beplanning –
  - Kliënte mag die oggend weggewys gewees het.
  - Swak verkoopsbevorderingveldtogte.
- Foutiewe tydhouding op werkskaarte.

#### Metode van boekhouding

Maak seker dat:

- Alle werkskaarte in die verkoopsjoernaal ingeskryf word.
- 'n Deeglike skeiding bestaan tussen produktiewe en onproduktiewe lone.
- Verlof- en siekteverlofgelde nie by produktiewe lone gereken word nie.

Indien enige van bogenoemde faktore aanwesig is sal die berekende produktiwiteitsyfer 'n afwyking toon aangesien verkope te laag of koste te hoog aangetoon mag word.

#### 4.5 Algemeen

Die blote opstel van begrotings dien 'n beperkte doel: slegs deur dit te gebruik, deur werklike prestasies gereeld en tydig met die begrote gegewens te vergelyk, word dit 'n nuttige bestuurshulpmiddel vir die uitoefening van beheer.

Alleen deur streng kontrole uit te oefen kan verseker word dat 'n afwyking homself nie herhaal nie. Dit is van die uiterste belang dat stelsels gereeld ge-evalueer word om te bepaal hoe effektief dit is. Sodoende word vasgestel waar ruimte vir verbeterings mag wees. Dit is van die uiterste belang dat alle stelsels so gewysig word dat bestuur met vrug gebruik kan maak van die resultaat daargestel deur die stelsel.

## SUMMARY

The profitability and growth of an enterprise is determined to a great extent by willingness to initiate and develop new concepts.

The fundamental problems of a garage workshop is to administrate, plan and control all aspects effectively.

The foregoing are particularly important in view of the following:

- Difficulty in establishing market potential
- A highly competitive market
- A rising cost structure
- Expensive labour. The best artisans must be employed to achieve a high service standard
- Clients expect the best service at the lowest price.

The purpose of this study will be to outline briefly the importance of effective administration, planning and control for the garage workshop.

Chapter 1 serves as introduction and highlights the fundamental problems.

Chapter 2 outlines the planning aspect with reference to the sales forecast and cost budget.

Chapter 3 gives a brief description of the administration aspect with reference to effective systems and procedures to aid management in compiling and recording information.

Chapter 4 is devoted to the control aspect. Attention is paid to important control centres including control of sales and cost.

## BYLAAG 1

## DIE MOTORHAWE WERKSWINKEL INKOMSTESTAAT

	Werklik Behaal Maand	%	Begroting Maand	%	Werklik Behaal jaar tot datum	%	Begroting jaar tot datum	%
<b>Inkomste</b>								
Eksterne arbeidsverkope								
Interne arbeidsverkope								
— Nuwe Voertuie								
— Gebruikte Voertuie								
— Waarborgeise								
Totale Inkomste								
Min: Koste van Verkope (Koste van produktiewe arbeiders)								
<b>Bruto Wins</b>								
<b>Min: Uitgawes</b>								
Salarisse — onproduktief								
Lone — onproduktief								
Verbruiksitems								
Huur van persele								
Huur van toerusting								
Onderhoud en herstel van geboue en toerusting								
Telefoon								
Krag en water								
Opleidingskoste								
Advertensies								
Totale Uitgawes								
<b>Netto Wins</b>								

(% — alle items uitgedruk as 'n persentasie van verkope om so-doende 'n vergelykbare basis van meting te verkry).

Bron: Eie waarneming

## BYLAAG 2

### Bepaling van 'n basiese verhouding tussen onproduktiewe en produktiewe werkswinkel personeel

The following is a guide to the number of supervisory and non productive personnel required, based on the number of technicians employed:

Number of technicians	Supervisor and non productive personnel
5	1 Service Manager
7	1 Service Manager and 1 Working Service Salesman
10	1 Service Manager, 1 Service Salesman and 1 Working Foreman
15-20	1 Service Salesman and 2 Service Salesman, 1 Shop Foreman and 1 Tester".

Bron: Anon. Toyota Service and Merchandising and Management Digest. Market Objectives.  
p. VI.



**DIE WERKSWINKEL VERKOOPSJOERNAAL**

DEBIETE

**INTERNE ARBEIDSVERKOPE**

<u>Datum</u>	<u>Werkkaart nommer</u>	<u>Naam van kliënt</u>	<u>Debiteure</u>	<u>Kontant</u>	<u>Waarborgese</u>		<u>Vooraflewerings- dienste vir nuwe voertuie</u>		<u>Na-verkope dienste vir nuwe voertuie</u>		<u>Herstel van gebruikte voertuie</u>		<u>Werk oor- gedoen</u>	<u>Verspilde tyd</u>
					<u>Bedrag</u>	<u>Eis no.</u>	<u>Bedrag</u>	<u>Voorraad no.</u>	<u>Bedrag</u>	<u>Voor- raad no.</u>	<u>Bedrag</u>	<u>Voorraad no.</u>		

KREDIETE

<u>Arbeidsverkope</u>	<u>Onderdele-verkope</u>	<u>Koste van onderdele verkope</u>	<u>Olie-verkope</u>	<u>Koste van olie-verkope</u>	<u>Smeerdienste</u>	<u>Verbruiksitems</u>	<u>Arbeid uitgekoopt</u>	<u>Koste van arbeid uitgekoopt</u>

KOSTE VAN VERKOPE WORD VERKRY VAN:

- a. Onderdele           —     Magasyn
- b. Olie                   —     Magasyn
- c. Arbeid               —     loneregister
- d. Smeerdiens         —     Lone register en store
- e. Arbeid uitgekoopt —     aankoopjoernaal

Bron: Eie waarneming

## WAARBORGEISE REGISTER

<u>Eis no.</u>	<u>Onderstel no. van voertuig</u>	<u>Kliënt se naam</u>	<u>Bedrag van eis Arbeid + Onder- dele</u>	<u>Datum uitgestuur</u>	<u>Datum terug ontvang</u>	<u>Eis goedgekeur of afgekeur</u>	<u>Redes vir afkeuring of gedeeltelike be- taling</u>	<u>Eis betaal Bedrag – Datum</u>
----------------	---------------------------------------	---------------------------	--	-------------------------	--------------------------------	---------------------------------------	---	--------------------------------------

### AFGEKEURDE EISE

Indien die rede vir afkeuring van so 'n aard is dat deur bykomende inligting te verskaf die eis wel betaal sal word, word die eis weer in die register ingeskryf soos oorspronklik.

Bron: Eie waarneming

SAS MOTORS (EDMS) BEPERK – 'N VEREENVOUDIGDE WERKSWINKEL KONTROLE SISTEEM

DATUM: .....

A

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		(7)				
					AFLEWERING		WERKSWINKEL SKEDULE				
Bestel no.	Werks-kaart nr.	Naam	Tel. no.	Registra-sie nom-mer	Fabri-kaart	Dag	Tyd	Mega-nies	Paneel-klop	Smeer-diens	Ander

Bron: Eie Waarneming

B

Werks-kaart nummer	NOMMER VAN WERKTOUGKUNDIGE							
	(1)		(2)		(3)		Totaal	
	EKSTERN	INTERN	EKSTERN	INTERN	EKSTERN	INTERN	EKSTERN	INTERN
	URE VERKOOP PER WERKTOUGKUNDIGE							
Ure verkoop								
Ure gekoop								
Ure gewen								
Ure verloor								
Ure verkoop								
Ure gekoop								
Ure gewen								
Ure verloor								
Ure verkoop								
Ure gekoop								
Ure gewen								
Ure verloor								

Aantekeninge:

1. Ure gekoop – vanaf klok-kaart.
2. Ure verloor – Korreleer met versilde tyd.
3. Ure verkoop – Korreleer met werkswinkel verkoopskoernaal

Totaal van Dag

Totaal vir vorige dag maand tot datum

Maand tot datum

## PRODUKTIWITEITSVERSLAG

Naam van Werktuigkundige:

(1) Datum	(2) Ure gekoop	(3) Ure verkoop	(4) Ure bespaar of verloor	(5) Redes vir verlore ure (verspilde tyd)

Bron: Eie waarneming

## BIBLIOGRAFIE

- ANDERSON, D.R. e.a. Practical Controllershship. Revised Edition. Richard D. Irwin, Inc. Illinois. 1961. 776 p.
- ANON. Rondalia is Bly oor Ondersoek. Rapport. Nuus – Rapport. P. 8 kol. 7, 25 Maart 1973.
- ANON. Ondersoek na motorherstelwerk. Die Volkshandel. p. 75. Mei 1973.
- ANON. Toyota Service Merchandising and Management Digest. Market Objectives. p.v.3.
- BATTY, J. Management Accountancy. Third Edition. MacDonalld and Evans Ltd., London. 1970. 772 p.
- BROCK, H.R. e.a. Cost Accounting Theory Practice. Second Edition. McGraw-Hill Book company. U.S.A. 1971. 341 p.
- BUYERS, C.I. e.a. Principles of Cost Accounting. Third Edition. Cassell and Company Ltd. London. 1967. 574 p.
- CORNELL, W.B. Organization and management in Industry and Business. Fourth Edition. The Ronald Press Company. New York. 1968. 579 p.
- DALE, E. Management: Theory and Practice. Second Edition. McGraw-Hill Book Company. New York. 1969. 786 p.
- HARPER, W.M. Management Accounting. MacDonalld and Evans Ltd. London 1969. 334 p.
- HARPER, W.M. Cost Accounting. MacDonalld and Evans Ltd. London 1967. 336 p.
- HORNGREN, C.T. Cost Accounting a managerial Emphasis. Third Edition. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs N.J. U.S.A. 1972. 876 p.
- PRINCE, T.R. Information Systems for Management Planning and Control. Revised Edition. Irwin Dorsey Ltd. Ontario. 1970. 513 p.
- SORGDRAGER A.J.E. Kosprysberekening en Tegniek. Nasionale Handelsdrukkery Beperk. R.S.A. 1967. 517 p.
- TAYLOR, A.H. e.a. Financial and Cost Accounting for Management. MacDonalld and Evans Ltd. London. 1969. 365 p.
- VAN DER SCHROEFF, H.J. De Leer van de Kost Prijs. Zesde Druk. Kosmos. Amsterdam. 1965. 585 p.
- VAN DER SCHROEFF, H.J. Leiding en Organisasie van Het Bedrijf. Kosmos. Amsterdam. 1968. 492 p.
- VAN DER SCHROEFF, H.J. Kosten en Kostprijs 2. Zevende, Nieuw Bewerkte en Geheel Herziene Druk. Kosmos. Amsterdam. 1970. 400 p.

WARNER, D.S. Marketing and Distribution an Overview. McGraw-Hill Book Company. U.S.A. 1969. 497 p.

WELSCH, G.A. Budgeting Profit Planning and Control. Third Edition. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. 1971. 620 p.