

**'N MODEL VIR DIE EVALUERING VAN DIE
DOELTREFFENDHEID VAN DIE AANKOOPFUNKSIE
VAN SENTRAALWES (KOÖPERATIEF) BEPERK**

ADOLPH SWART, B.COMM HONS.

Skripsie voorgelê as gedeeltelike nakoming van die vereistes
vir die graad Magister Commercii in Bedryfseconomie
in die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe
van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

Leier: Prof. J. Arangies

Potchefstroom

1991

VOORWOORD

Hiermee my persoonlike dank en waardering aan:

- My Skepper vir die genade en gesondheid ontvang om hierdie studie te kon voltooi.
- Prof. J. Arangies, my studieleier, vir sy tyd, inspirasie en bekwame leiding.
- Die bestuur van Sentraalwes vir die voorsiening van inligting waarsonder hierdie studie nie moontlik was nie.
- Dr. B. du Plessis, Aankoopbestuurder: Sentraalwes, vir sy opregte belangstelling en persoonlike advies.
- Mnr. J. Cloete vir die taalkundige versorging.
- ANMAG UITGEWERS vir die finale verwerking van die skripsie.
- 'n Spesiale woord van dank aan my vrou, Hermien, vir haar opoffering en aanmoediging asook vir die tik en verwerking van die skripsie.

ABSTRACT

A MODEL TO EVALUATE THE EFFICIENCY OF THE PURCHASING FUNCTION OF SENTRAALWES (KOÖPERATIEF) BEPERK

The aim of this study, which was conducted within the parameters of Business Economics, is the development of a performance appraisal model for the purchasing department of Sentraalwes (Koöperatief) Beperk.

In order to attain the objective of the study, a theoretical and empirical investigation was carried out.

The theoretical investigation was based on existing literature and a planned, scientifically based theory of purchasing management; more specifically of planning, organization and control as elements of purchasing management. The theoretical study is the framework around which the empirical study can be conducted. Specific guidelines were identified in the theoretical study, along which the efficiency of purchasing management in commercial concerns can be assessed. These guidelines led to the development of a performance appraisal model and the attainment of the primary objective of the study.

In the empirical study the present purchasing department of Sentraalwes was evaluated according to the above mentioned guidelines. In order to make the evaluation, the necessary information was calculated with the aid of interviews and questionnaires submitted to the management team, chief buyers, branch managers and to a number of Sentraalwes most important suppliers. The purchasing department scored 81.66 percent according to the performance appraisal model to indicate that there is sufficient efficiency within the purchasing department of Sentraalwes.

With this information at hand, some recommendations could be made to improve the efficiency of the department under evaluation. The performance appraisal model can be used in future evaluations of the purchasing department of Sentraalwes and in evaluations of other commercial orientated purchasing departments.

INHOUDSOPGAWE

Voorwoord	i
Abstract	ii
Lys van figure en tabelle	x

HOOFSTUK 1 : DOEL, METODE EN AFBAKENING VAN DIE STUDIE 1

1.1 INLEIDING	1
1.1.1 Algemeen	1
1.1.2 Finansiële posisie van die landboubedryf in die Republiek van Suid-Afrika	3
1.1.3 Alternatiewe oplossings vir die verbetering van die finansiële posisie van die landboubedryf	4
1.1.4 Aankoopfunksie van primêre landboukoöperasies	6
1.1.5 Algemene kenmerke van Sentraalwes	7
1.1.5.1 Algemeen	7
1.1.5.1.1 Grondliggende beginsels van primêre landboukoöperasies	8
1.1.5.1.2 Funksies van landboukoöperasies	8
1.1.5.1.3 Missie van Sentraalwes	9
1.1.5.2 Handelsdepartement van Sentraalwes	9
1.1.5.2.1 Algemeen	9
1.1.5.2.2 Aankoopafdeling van Sentraalwes	10

1.2	DOEL, INDELING EN BESTEK VAN DIE STUDIE	12
1.2.1	Algemeen	12
1.2.1.1	Doel van die studie	12
1.2.1.2	Indeling van die studie	13
1.2.1.3	Afbakening van die studie	14
1.2.1.4	Metode van ondersoek	15
1.2.1.4.1	Literatuurstudie	15
1.2.1.4.2	Empiriese studie	15
1.3	SAMEVATTING	15

HOOFSTUK 2 : DIE ROL VAN BEPLANNING TEN OPSIGTE VAN PRESTASIE- EVALUERING VAN DIE AANKOOPFUNKSIE

17

2.1	INLEIDING	17
2.2	DIE UNIVERSELE AARD VAN DIE BESTUURSTAAK	17
2.3	BEPLANNING AS ELEMENT VAN AANKOOPBESTUUR	19
2.3.1	Algemeen	19
2.3.2	Vereistes vir doeltreffende aankoopbeplanning	20
2.3.3	Aankoopbeplanning as deel van ondernemingsbeplanning	21
2.3.3.1	Algemeen	21
2.3.3.2	Gemeenskaplike kenmerke van ondernemings- en aankoopbeplanning	21
2.3.3.3	Hiërargie van aankoopbeplanning	22
2.3.4	Hulpmiddele vir aankoopbeplanning in handelsondernemings	24

2.3.4.1	Algemeen	24
2.3.4.2	Aankoopbeleid en -strategie	25
2.3.4.3	Aankoopbegrotings	25
2.3.4.4	Aankoopnavorsing	28
2.3.4.5	Kostebesparingsdoelwitte	29
2.3.4.6	Aankoopbiblioteek	31
2.3.4.7	Netwerktegnieke (PERT)	31
2.4	OORSIG OOR BEPLANNING AS ELEMENT VAN AANKOOPBESTUUR	32
2.5	SAMEVATTING	33
HOOFSTUK 3 : DIE ROL VAN ORGANISASIE TEN OPSIGTE VAN PRESTASIE-EVALUERING VAN DIE AANKOOPFUNKSIE		34
3.1	INLEIDING	34
3.2	PLEK VAN DIE AANKOOPFUNKSIE IN DIE BREEË ORGANISASIESTRUKTUUR VAN DIE ONDERNEMING	35
3.2.1	Algemeen	35
3.2.2	Hiërargiese posisie van die aankoopfunksie	35
3.3	ALTERNATIEWE ORGANISASIESTRUKTURE VIR DIE AANKOOPFUNKSIE	37
3.3.1	Algemeen	37
3.3.2	Gesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur	38
3.3.3	Gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur	40
3.3.4	Gesentraliseerde/gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur	43

3.3.5	Interne organisasiestruktuur van die aankoopafdeling	45
3.3.6	Materiaalbestuur as aankooporganisasiestruktuur	46
3.4	ALGEMENE EIENSKAPPE VAN 'N DOELTREFFENDE ORGANISASIE- STRUKTUUR	49
3.5	SIMPTOME VAN 'N ONDOELTREFFENDE ORGANISASIE- STRUKTUUR	51
3.6	EIENSKAPPE VAN 'N DOELTREFFENDE AANKOOP- ORGANISASIE- STRUKTUUR	53
3.7	OORSIG OOR ORGANISASIE AS ELEMENT VAN AANKOOP- BESTUUR	55
3.8	SAMEVATTING	56
	HOOFSTUK 4 : DIE ROL VAN BEHEER TEN OPSIGTE VAN PRESTASIE- EVALUERING VAN 'N AANKOOPFUNKSIE	58
4.1	INLEIDING	58
4.2	BEGINSELS VIR DOELTREFFENDE AANKOOPBEHEER	59
4.3	BESTEK VAN AANKOOPBEHEER	61
4.4	STAPPE IN DIE BEHEERPROSES VAN AANKOOPBESTUUR	62
4.5	HULPMIDDELE VIR AANKOOPBEHEER	64
4.5.1	Algemeen	64
4.5.2	Aankoopbegrotings as hulpmiddel van aankoopbeheer	64
4.5.3	Aankoopoudit as hulpmiddel van aankoopbeheer	64
4.5.4	Prestasie-evaluering as hulpmiddel van aankoopbeheer	66
4.6	SAMEVATTING	68

HOOFSTUK 5 : EVALUERINGSMODEL VIR DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES	70
5.1 INLEIDING	70
5.2 OPSOMMING VAN MAATSTAWWE	71
5.3 ONDERSOEKGROEP VAN DIE PRESTASIE-EVALUERINGS- MODEL	72
5.3.1 Algemeen	72
5.3.2 Handelsbestuur as subgroep van die ondersoekgroep	73
5.3.3 Hoofaankopers as subgroep van die ondersoekgroep	73
5.3.4 Takbestuurders as subgroep van die ondersoekgroep	74
5.3.5 Leweransiers as subgroep van die ondersoekgroep	75
5.3.6 Bestuursrekenmeester as subgroep van die ondersoekgroep	76
5.4 MODEL VIR PRESTASIE-EVALUERING VAN 'N AANKOOP- FUNKSIE	82
5.5 EVALUERING VAN DIE DOELTREFFENDHEID VAN DIE AANKOOP-FUNKSIE VAN SENTRAALWES	83
5.5.1 Algemeen	83
5.5.2 Evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes met behulp van beplanningsmaatstawwe	85
5.5.2.1 Die mate waartoe aankoopbeplanning in Sentraalwes aan die vereistes van doeltreffende beplanning voldoen	85
5.5.2.2 Die bestaan aldan nie van 'n doeltreffende aankoopbeleid en -prosedurehandleiding in Sentraalwes	87
5.5.2.3 Die mate waartoe die aankoopfunksie van Sentraalwes binne die administratiewe begroting presteer	88
5.5.2.4 Die bestaan van 'n doeltreffende materiaalhoeveelheids- begroting asook materiaalvoorraadbegroting in Sentraalwes ..	89

5.5.2.5	Die mate waartoe aankoopnavorsing op die terreine van produk, leweransiers- en stelselnavorsing as gespesialiseerde aktiwiteit in die aankoopfunksie van Sentraalwes uitgevoer word.	90
5.5.2.6	Die bestaan van 'n doeltreffende kostebesparingsbegroting in die aankoopfunksie van Sentraalwes waarin al die kostebesparingsterreine opgeneem is	91
5.5.2.7	Die mate waartoe die aankoopfunksie van Sentraalwes die kostebesparingsdoelwitte bereik	92
5.5.2.8	Die bestaan van 'n doeltreffende aankoopbiblioteek in die aankoopfunksie van Sentraalwes	93
5.5.3	Evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes met behulp van organisatoriese maatstawwe	94
5.5.3.1	Die rapporteringsvlak van die hoof van die aankoopfunksie van Sentraalwes	94
5.5.3.2	Die mate waartoe spesialisasie van aankoopaktiwiteite soos aankoop en onderhandeling, opvolging en bespoediging van bestellings, administrasie, aankoopnavorsing asook voorraadbestuur in die aankoopfunksie van Sentraalwes geskied	95
5.5.3.3	Die mate waartoe die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie van Sentraalwes aan die algemene eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur sowel as 'n aankooporganisasiestruktuur voldoen	97
5.5.3.4	Die mate waartoe simptome van 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur in die aankooporganisasiestruktuur van Sentraalwes voorkom	98
5.5.4	Evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes met behulp van beheermaatstawwe	100
5.5.4.1	Die mate waartoe die beheersisteen van die aankoopfunksie van Sentraalwes aan die beginsels van doeltreffende beheer beantwoord	100
5.5.4.2	Die vlakke waaroor die bestek van aankoopbeheer in Sentraalwes geskied	101

5.5.4.3	Die bestaan van realisties meetbare standarde in die aankoopfunksie van Sentraalwes	102
5.5.4.4	Die mate van beheer oor strategiese beheerpunte in Sentraalwes	103
5.5.4.5	Die kriteria wat gebruik word vir die bepaling van werklading in die aankoopfunksie van Sentraalwes	104
5.5.4.6	Die beeld wat die bemarkingsfunksie en leweransiers van die aankoopfunksie van Sentraalwes handhaaf	105
5.5.4.7	Die mate waartoe 'n prestasie-evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes gedoen word	107
5.5.5	'n Geheelbeeld van die aankoopfunksie van Sentraalwes se aankoopprestasie	107
5.6	SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS VAN DIE STUDIE	114
5.6.1	Teoretiese ondersoek	114
5.6.2	Empiriese ondersoek	114
	BYLAE A	
	Onderhoudvoeringsvraelys aan die handelsbestuur van Sentraalwes	116
	BYLAE B	
	Onderhoudvoeringsvraelys aan die hoofaankopers van Sentraalwes	119
	BYLAE C	
	Vraelys aan die takbestuurders van Sentraalwes	128
	BYLAE D	
	Vraelys aan die leweransiers van Sentraalwes	133
	BRONNELYS	138

LYS VAN FIGURE EN TABELLE

Lys van figure

FIGUUR 2.1	
Die bestuursproses	18
FIGUUR 2.2	
Hiërargie van aankoopbeplanning	23
FIGUUR 3.1	
Gesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur vir 'n handelonderneming met outonome handelstakke	38
FIGUUR 3.2	
Gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur	41
FIGUUR 3.3	
Gesentraliseerde/gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur van 'n tipiese handelonderneming met outonome handelstakke	44
FIGUUR 3.4	
Materiaalbestuur as aankooporganisasiestruktuur vir 'n handelonderneming	47

Lys van tabelle

TABEL 1.1	
Bydrae van die landboubedryf tot die bruto binnelandse produk van die Republiek van Suid-Afrika en Namibië	2
TABEL 1.2	
Finansiële posisie van die landboubedryf 1980/81 tot die 1988/89 finansiële jaar	4

TABEL 1.3	
Prysindeks van boerderybenodigdhede teenoor brutowaardes van landbouproduksie vanaf die 1980/81 tot die 1989/90 finansiële jaar	6
TABEL 5.1	
Prestasie-evalueringsmodel vir die aankoopfunksie van Sentraalwes	77
TABEL 5.2	
Terugvoeringsreaksie van die ondersoekgroep	84
TABEL 5.3	
Die mate waartoe aankoopbeplanning in Sentraalwes aan die vereistes van doeltreffende beplanning voldoen	86
TABEL 5.4	
Die bestaan aldan nie van 'n doeltreffende aankoopbeleid en -prosedure- handleiding in Sentraalwes	87
TABEL 5.5	
Die mate waartoe die aankoopfunksie van Sentraalwes binne die administratiewe begroting presteer	89
TABEL 5.6	
Die bestaan van 'n doeltreffende materiaalhoeveelheidsbegroting asook materiaalvoorraadbegroting in Sentraalwes	90
TABEL 5.7	
Die mate waartoe aankoopnavorsing op die terreine van produk, leweransier- en stelselnavorsing as gespesialiseerde aktiwiteit in die aankoopfunksie van Sentraalwes uitgevoer word	91
TABEL 5.8	
Die bestaan van 'n doeltreffende kostebesparingsbegroting in die aankoop- funksie van Sentraalwes waarin al die kostebesparingsterreine in opgeneem is	92
TABEL 5.9	
Die mate waartoe die aankoopfunksie van Sentraalwes sy kostebesparings- doelwitte bereik	92

TABEL 5.10	
Die bestaan van 'n doeltreffende aankoopbiblioteek in die aankoopfunksie van Sentraalwes	93
TABEL 5.11	
Die rapporteringsvlak van die hoof van die aankoopfunksie van Sentraalwes	95
TABEL 5.12	
Die mate waartoe spesialisasie van aankoopaktiwiteite in die aankoopfunksie van Sentraalwes geskied	96
TABEL 5.13	
Die mate waartoe die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie van Sentraalwes aan die eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur sowel as aankooporganisasiestruktuur voldoen	98
TABEL 5.14	
Die mate waartoe simptome van 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur in die aankooporganisasiestruktuur van Sentraalwes voorkom	99
TABEL 5.15	
Die mate waartoe die beheersistiem van die aankoopfunksie van Sentraalwes aan die beginsels van doeltreffende beheer beantwoord	100
TABEL 5.16	
Die vlakke waaroor die bestek van aankoopbeheer in Sentraalwes geskied	102
TABEL 5.17	
Die bestaan van realisties meetbare standaarde in die aankoopfunksie van Sentraalwes	102
TABEL 5.18	
Die mate van beheer oor strategiese beheerpunte in Sentraalwes	103
TABEL 5.19	
Die kriteria wat gebruik word vir die bepaling van werklading in die aankoopfunksie van Sentraalwes	105

TABEL 5.20	
Die beeld wat die bemarkingsfunksie en leweransiers van die aankoopfunksie van Sentraalwes handhaaf	106
TABEL 5.21	
Die mate waartoe 'n prestasie-evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes gedoen word	107
TABEL 5.22	
Geheelbeeld van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes	108
TABEL 5.23	
Prestasie-evalueringsmodel vir die aankoopfunksie van Sentraalwes	108
TABEL 5.24	
Tekortkominge en aanbevelings in die empiriese gedeelte van die studie	115

HOOFSTUK 1

DOEL, METODE EN AFBAKENING VAN DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

1.1.1 Algemeen

In die verslag oor die heropbou van die landbou (1986:10) het die ekonomiese adviesraad van die Staatspresident tot die gevolgtrekking gekom dat die landboubedryf die maatskaplike en staatkundige orde en stabiliteit van die Republiek van Suid-Afrika bevorder. Verder speel die landboubedryf 'n uiters belangrike rol in die volkshuishouding van die land en is die landboubedryf onontbeerlik vir gesonde ekonomiese ontwikkeling van die Republiek van Suid-Afrika.

Die belangrike rol van die landboubedryf in die Suid-Afrikaanse ekonomie word weerspieël deur die konstante bydrae van die inkomste uit die landboubedryf tot die bruto binnelandse produk van die Republiek van Suid-Afrika en Namibië oor die afgelope agt jaar, soos in tabel 1.1 weergegee.

In tabel 1.1 word die inkomste van die landboubedryf met die bruto binnelandse produk van die Republiek van Suid-Afrika en Namibië vanaf 1980 tot 1988 vergelyk. Die inligting van die tabel toon dat die landboubedryf in hierdie tydperk 'n geweegde gemiddeld van 6,0 persent tot die bruto binnelandse produk van die Republiek van Suid-Afrika en Namibië bygedra het met 'n minimum van 5,4 persent in 1984 en 'n maksimum van 7,3 persent in 1981.

Alhoewel die landboubedryf se konstante bydrae tot die bruto binnelandse produk 'n belangrike maatstaf is om die belangrikheid van dié sektor binne die Suid-Afrikaanse ekonomie aan te dui, lewer die landboubedryf ook op die volgende gebiede 'n belangrike bydrae:

- Die landboubedryf is 'n belangrike afsetgebied vir ander sektore van die Suid-Afrikaanse ekonomie soos weerspieël deur die feit dat die landboubedryf se besteding

aan intermediêre goedere en dienste na raming R6,6 miljard in 1989 beloop het (Direktoraat landbou-ekonomiese tendense, 1990:78).

- Na raming het die inkomste uit uitvoer van landbouprodukte in 1989 sowat R5,8 miljard beloop (Agri oorsig, 1990:1). Nie net is die landboubedryf 'n belangrike verdieners van buitelandse valuta nie, maar het die uitvoerinkomste van die landboubedryf in 1989 'n wesentlike bydrae tot die land se skulddelging verpligtinge gelewer (Financial Mail, 1989:22).
- Die landboubedryf verskaf tans werk aan ongeveer 1,3 miljoen werkers in die Republiek van Suid-Afrika (Direktoraat Landbou-ekonomiese tendense, 1990:4).

TABEL 1.1 BYDRAE VAN DIE LANDBOUBEDRYF TOT DIE BRUTO BINNELANDSE PRODUK VAN DIE REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA EN NAMIBIË

JAAR	BYDRAE TOT BRUTO BINNELANDSE PRODUK		
	LANDBOUSEKTOR INKOMSTE (R = 1000)	BRUTO BINNELANDSE PRODUK (R = 1000)	BYDRAE VAN LANDBOUBEDRYF TOT BRUTO BINNELANDSE PRODUK IN PERSENTASIE
1980	4 216	59 165	7,1
1981	4 924	67 908	7,3
1982	4 855	75 532	6,4
1983	4 316	86 165	7,1
1984	5 430	100 330	5,4
1985	6 721	114 960	5,8
1986	7 514	132 429	5,7
1987*	9 595	153 373	6,3
1988*	10 453	178 531	5,9

Bron: Direktoraat Landbou-ekonomiese tendense (1990:80-81).

Nota: *) Voorlopig

Die landboubedryf is derhalwe 'n belangrike sektor in die Suid- Afrikaanse ekonomie omdat die sektor nie net 'n belangrike bydrae tot die bruto binnelandse produk van die Republiek van Suid- Afrika lewer nie, maar ook 'n belangrike rol in ander sektore en

die volkshuishouding van die land speel. Gevolglik is dit noodsaaklik dat dié sektor finansiëel gesond moet wees.

1.1.2 Finansiële posisie van die landboubedryf in die Republiek van Suid-Afrika

Die finansiële posisie van die landboubedryf kan waarskynlik ten beste beoordeel word aan die hand van die winsgewendheid en skuldterugbetalingsvermoë van dié sektor. Hierdie inligting word in tabel 1.2 weergegee. Die winsgewendheid van die landboubedryf word in die tabel vanaf die finansiële hefboom¹afgelei, waar 'n waarde van groter as 1 op die voordelige aanwending van geleende kapitaal dui, dit wil sê, 'n positiewe hefboomverhouding. Die omgekeerde hiervan, dit wil sê 'n negatiewe hefboomverhouding, dus kleiner as 1, dui daarop dat geleende kapitaal nie voordelig aangewend word nie. Die gevolg hiervan is dat daar op eie kapitaal geteer word om die rente op die geleende kapitaal te delg.

Hierdie neiging sal uiteraard tot 'n agteruitgang in die finansiële posisie van 'n bepaalde sektor aanleiding gee. Die skuldterugbetalingsvermoë van die landboubedryf word in die tabel bereken deur die netto boerderyinkomste van die landboubedryf as persentasie van totale skuld in die landboubedryf uit te druk.

Die volgende kan uit die inligting in tabel 1.2 afgelei word:

- Die landboubedryf was in sy geheel gesien, slegs in die 1987/88 finansiële jaar winsgewend omdat die finansiële hefboom slegs in hierdie tydperk 'n positiewe verhouding getoon het.
- Die winsgewendheid van die landboubedryf het in die 1983/84 finansiële jaar 'n laagtepunt bereik omdat die finansiële hefboom verhouding slegs 'n 0,6 waarde getoon het en netto boerderywins slegs 14 persent van die totale skuld van die landboubedryf verteenwoordig het.

Beoordeel aan die winsgewendheid en terugbetalingsvermoë van die landboubedryf vanaf die 1980/81 tot die 1988/89 finansiële jare, kan die stelling geredelik gemaak word dat die finansiële posisie van die landboubedryf nie gesond is nie en dat daar geen inligting van verbetering oor hierdie tydperk geskied het nie. Hierdie stelling word verder ondersteun

1 Die finansiële hefboom word bereken deur rentabiliteit op eie kapitaal as verhouding van rentabiliteit op totale kapitaal aangewend, uit te druk.

deur die omvang van dië sektor se skuld en was die landboubedryf se skuldslasverhouding ongeveer 24 persent in 1989 wat sekuriteitsdekking met meer as vier oorskry (Agri Oorsig, 1990:1). Weens die belangrike rol wat die landboubedryf in die ekonomie en die volkshuishouding van die Republiek van Suid-Afrika speel (kyk paragraaf 1.2), sal alternatiewe oplossings vir die verbetering van die huidige swak finansiële posisie van dië sektor gevind moet word.

*TABEL 1.2 FINANSIËLE POSISIE VAN DIE LANDBOUBEDRYF 1980/81
TOT DIE 1988/89 FINANSIËLE JAAR*

FINANSIËLE JARE	FINANSIËLE POSISIE VAN DIE LANDBOUBEDRYF					
	WINSGEWENDHEID			SKULDTERUGBETALINGSVERMOË		
	RENTABILITEIT OP TOTALE KAPITAAL AAN-GEWEND (PERSENT)	RENTABILITEIT OP EIE KAPITAAL (PERSENT)	FINANSIËLE HEFBOOM	TOTALE SKULD R = 1000	NETTO BOEDERY INKOMSTE R = 1000	NETTO BOERDERY INKOMSTE AS PERSENTASIE VAN TOTALE SKULD
80/81	8,56	7,90	0,93	4 552,7	1 953,7	43
81/82	11,28	10,75	0,95	5 537,9	2 796,3	51
82/83	8,05	6,07	0,75	6 694,3	1 703,4	25
83/84	6,98	4,21	0,60	8 682,6	1 222,7	14
84/85	9,76	7,66	0,78	10 386,4	2 305,5	22
85/86	9,08	6,83	0,75	12 163,6	2 199,2	18
86/87	12,11	11,38	0,94	12 799,3	3 998,0	31
87/88	13,14	13,09	1,00	13 430,2	5 087,7	39
88/89	11,77	11,30	0,96	13 790,9	4 756,6	35

Bron: Agri Oorsig (1990:2-3)

1.1.3 Alternatiewe oplossings vir die verbetering van die finansiële posisie van die landboubedryf

Daar bestaan verskeie alternatiewe om die finansiële posisie van 'n bepaalde sektor in 'n land te verbeter. So kan die staat onder andere rentekoerse subsidieer en belastingtoewings maak om die landboubedryf se finansiële posisie in die Suid-Afrikaanse ekonomie

te verbeter. Die uitfasering van sekere subsidies (byvoorbeeld die broodsubsidie) en die betekenisvolle afname in die totale landboubegroting toon egter dat owerheidshulp aan die landboubedryf tans, en in die toekoms, moontlik verder ingekort sal word en sal die landboubedryf op 'n meer markgerigte grondslag bedryf word (Du Toit, 1989: mondelinge mededeling). Daar bestaan egter steeds alternatiewe binne die landboubedryf self om die finansiële posisie van die sektor te verbeter en is die volgende alternatiewe voor die handliggend:

- Inkomste uit landbouproduksie sal moet verhoog wat onder andere hoër produsentepryse vir landbouprodukte asook verhoogde produktiwiteit binne die landboubedryf sal vereis.
- Landbouinsetkoste sal in verhouding met inkomste uit die landbou moet verlaag sodat boerderyeenhede meer winsgewend bedryf kan word.

Uit die oogpunt van die studie, wat gerig is op die prestasie-evaluering van primêre landboukoöperasies se aankoopfunksies, is die verlaging van landbouinsetkoste die belangrikste alternatief omdat primêre landboukoöperasies een van die grootste voorsieners van boerderybenodighede aan die landboubedryf in die Republiek van Suid-Afrika is. Die moontlike styging van landbouinsetkoste en moontlike alternatiewe om landbouinsetkoste te verlaag is derhalwe belangrike vraagstukke vir primêre landboukoöperasies. Die belangrikheid van hierdie stelling word met behulp van die inligting in tabel 1.3 beklemtoon waar die prysindeks van boerderybenodighede met die brutowaarde van landbouproduksie in die Republiek van Suid-Afrika, vanaf die 1980/81 tot die 1989/90 finansiële jaar, vergelyk word.

Uit die inligting in tabel 1.3 kan afgelei word dat die brutowaarde van landbouproduksie vanaf die 1980/81 tot 1988/89 finansiële jare 'n werklike styging van 156,2 persent getoon het. Indien die aanname gemaak word dat die inflasiekoers jaarliks 15 persent was, het hierdie brutowaarde van landbouproduksie in werklikheid met 19,4 persent in reële terme gedaal. Hierteenoor het die prysindeks van boerderybenodighede in dieselfde tydperk vanaf 'n waarde van 217,7 tot 'n waarde van 580,2 gestyg, dit wil sê reël met 166,51 persent. Derhalwe het landbouinsetkoste oor die afgelope tien jaar toenemend verhoog, is landbouproduksie ingekort en het die landboubedryf se finansiële posisie, soos reeds genoem, merkbaar verswak. Hierdie probleemsituasie van relatief dalende produksieopbrengste tot stygende landbouinsetkoste in die landboubedryf kan onder andere deur doeltreffende aankope van boerderybenodighede opgelos word. Dit is moontlik aangesien 'n klein persentasie besparing in aankoopkoste 'n relatief groot verhoging in die netto inkomste, en derhalwe ook in die rentabiliteit van enige onderneming, kan meebring en staan bekend as die winshefboomeffek (Hugo W.M.J. en Van Rooyen D.C., 1990:19). Doeltreffende

aankope van boerderybenodigdhede binne die landboubedryf, en spesifiek deur primêre landboukoöperasies, sal derhalwe 'n direkte invloed op die winsgewendheid en verbetering van die finansiële posisie van die landboubedryf hê.

TABEL 1.3 PRYSINDEKS VAN BOERDERYBENODIGDHEDE TEENoor BRUTOWAARDES VAN LANDBOUPRODUKSIE VANAF DIE 1980/81 TOT DIE 1989/90 FINANSIËLE JAAR

FINANSIËLE JARE	PRYSINDEKS VAN BOERDERYBENODIGDHEDE TEENoor BRUTOWAARDE VAN LANDBOUPRODUKSIE		
	PRYSINDEKS VAN BOERDERYBENODIGDHEDE SOOS OP 1 JANUARIE VAN ELKE JAAR (1975 = 100)	BRUTOWAARDE VAN LANDBOUPRODUKSIE (R = 1000)	STYGING/DALING IN DIE BRUTOWAARDE VAN LANDBOUPRODUKSIE (PERSENTASIE)
1980/81	217,7	7 023,1	—
1981/82	242,2	7 653,4	8,97
1982/83	209,1	7 908,3	12,60
1983/84	308,6	8 811,4	25,46
1984/85	330,1	10 979,2	56,32
1985/86	393,1	11 428,7	62,73
1986/87*	469,1	12 959,3	84,52
1987/88*	512,6	15 728,4	123,95
1988/89*	580,2	17 993,9	156,20
1989/90*	695,9	—	—

Bron: Direktoraat Landbou-ekonomiese tendense (1990:82,97)

* voorlopig

1.1.4 Aankoopfunksie² van primêre landboukoöperasies

Aangesien primêre landboukoöperasies een van die grootste voorsieners van boerderybenodigdhede in die Republiek van Suid-Afrika is, hou die inligting soos hierbo verstrekte belangrike implikasies vir dië ondernemings in.

2 Die term aankoopfunksie is deurgaans in die studie gebruik (tensy anders vermeld) as sinoniem vir aankooptaak en aankoopafdeling.

Primêre landboukoöperasies beskik deurgaans oor handelsdepartemente wat hoofsaaklik met die voorsiening van boerderybenodigdhede aan die lede van die betrokke koöperasie gemoeid is. Dit is die aankoopfunksies van hierdie handelsdepartemente se taak om boerderybenodigdhede teen die beste terme aan te koop.

Bogenoemde inligting het dus meer spesifieke implikasies op aankoopbestuur in die handelsdepartemente van hierdie koöperasies.

Die afleiding kan derhalwe gemaak word dat die doeltreffendheid van die aankoopfunksies van die handelsdepartemente van primêre landboukoöperasies 'n direkte invloed op die landbouinsetkoste van lede van hierdie koöperasies asook die boerderyinkomste (wins) van hierdie lede, sal hê. Tweedens is dit vir landboukoöperasies belangrik om hul aankoopfunksies se doeltreffendheid te evalueer ten einde doeltreffende aankope van boerderybenodigdhede te verseker. Om die doeltreffendheid van die aankoopfunksies van alle primêre landboukoöperasies in die Republiek van Suid-Afrika te evalueer, val egter weens die omvang daarvan nie binne die grense van uitvoerbaarheid van hierdie studie nie. Verder is alle primêre koöperasies ook nie deel van die afgeleide doelwitte van die studie soos vermeld in paragraaf 2.1 nie. Omdat SENTRAALWES (koöperatief) BEPERK (voortaan genoem Sentraalwes) waarskynlik een van die grootste primêre landboukoöperasies in die Republiek van Suid-Afrika is, met 'n omset van R2,17 biljoen in die 1989/90 finansiële jaar, word die studie slegs tot Sentraalwes beperk. Verder bestaan daar ook 'n bestuursbehoefte by Sentraalwes dat 'n studie van hierdie aard onderneem moet word.

Doeltreffende aankope is vir Sentraalwes om twee redes belangrik. Eerstens kan aankope, soos hierbo genoem, 'n aanmerklike invloed op die landbouinsetkoste van die lede van die koöperasie uitoefen en tweedens het dit 'n belangrike invloed op die bedryfsresultate van die koöperasie self (Du Plessis, 1985:1-2).

1.1.5 Algemene kenmerke van Sentraalwes

1.1.5.1 Algemeen

Omdat doeltreffende aankope vir Sentraalwes belangrik is, is dit noodsaaklik dat die kenmerke en funksies van Sentraalwes en die aankoopfunksie van Sentraalwes spesifiek bestudeer word. Volledigheidshalwe is dit egter noodsaaklik dat die grondliggende beginsels en funksies van primêre landboukoöperasies in die algemeen eers ondersoek word.

1.1.5.1.1 Grondliggende beginsels van primêre landboukoöperasies

Landboukoöperasies in die Republiek van Suid-Afrika word soos volg omskryf:

Landboukoöperasies is organisasies wat gevorm is as 'n verlengstuk van die boer se boerderybedrywighede. As 'n bemakings- en verskaffingsentiteit word dit besit en bestuur deur en tot die uitsluitlike voordele van sy klantelede. Dienste aan klantelede word verrig teen kosprys met die uitsluitlike doel om die boerderyinkomste te verhoog deur die verbetering van markte vir boerderyprodukte en deur die verlaging van landbouinsetkoste (PU vir C.H.O., 1980:13).

'n Primêre landboukoöperasies in die Republiek van Suid-Afrika handhaaf in 'n aangepaste vorm, die bekende Rochdale-beginsels wat die grondslag van koöperatiewe bewegings daar gestel het.

Die Rochdale-beginsels kan in hul suiwer vorm soos volg saamgevat word:

- Demokratiese beheer
- Ope en vrywillige lidmaatskap afgesien van politiek, geloof, ras of geslag
- Beperkte vergoeding op kapitaal
- Handel teen markpryse
- Verdeling van surplusse volgens omset
- Verkope teen kontant
- Voorsiening van suiwer en onvervalste goedere
- Aanwending van 'n gedeelte van die surplusse vir opvoedkundige werk (Koöperatiewe Raad van die Suid-Afrikaanse Landbou Unie; 1975:15,80-82).

1.1.5.1.2 Funksies van landboukoöperasies

Die belangrikste funksies van 'n primêre landboukoöperasie soos in die geval van Sentraalwes, kan uit bogenoemde beginsels van landboukoöperasies afgelei word. Hierdie funksies is kortliks soos volg:

- Die verskaffing van boerderybenodigdhede aan lede van die koöperasie.
- Die bemakings en verwerking van lede se produkte.
- Die lewering van ondersteunende dienste aan lede soos byvoorbeeld inligtingvoorsiening en versekeringsdienste.
- Die verskaffing van produksiekrediet teen mededingende terme en administrasie van sekere dienste.
- Opleiding en voorligting aan lede van die koöperasie (Scholtz, 1990:9).

Hierdie funksies van primêre landboukoöperasies is belangrik vir die lede van die koöperasie omdat dit funksies is wat aanleiding kan gee tot groter winsgewendheid oor die lang termyn. Laasgenoemde stelling geld ook vir Sentraalwes as 'n primêre landboukoöperasie in die Republiek van Suid-Afrika.

1.1.5.1.3 Missie van Sentraalwes

Die missie van Sentraalwes as primêre landboukoöperasie lui soos volg:

Sentraalwes is 'n selfstandige koöperatiewe onderneming wat hom ten doel stel om op 'n professionele wyse produkte en dienste van gehalte aan sy lede en klante binne die landboubedryf en aanverwante sektore te lewer en optimale groei en winsgewendheid na te streef.

Sentraalwes verbind hom tot sosiaal verantwoordelike optrede, ekonomies regverdigbare koöperatiewe samewerking, die bevordering van die algemene welvaart en weerbaarheid van sy lede en die opheffing van die landbougemeenskap in die breë.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat Sentraalwes deurlopend poog om sy lede se materiële welvaart te bevorder om sodoende oor die lang termyn die voordeligste netto opbrengs op hul beleggings in die landboubedryf te verdien. Sentraalwes is egter 'n relatief groot onderneming met 'n eie komplekse samestelling en verskillende departemente wat elk individuele bydraes moet maak om hierdie missie suksesvol te bereik.

1.1.5.2 Handelsdepartement van Sentraalwes

1.1.5.2.1 Algemeen

Sentraalwes bestaan hoofsaaklik uit ses departemente naamlik Handels-, Produkte-, Nywerhede-, Beplanning-, Finansiële en 'n Landboudienstedepartement. Alhoewel sekere van hierdie departemente oor hul eie onderskeie aankoopafdelings beskik, is dit nie vir herverkoop soos in die geval van die Handelsdepartement nie, maar vir kapitaalgoedere vir eie gebruik of grondstowwe vir die gebruik in een of ander produksieproses. Omdat hierdie studie, soos reeds in punt 1.4 genoem, op handelsvoorraad (boerderybenodigdhede) en derhalwe die handelsdepartemente van primêre landboukoöperasies betrekking het, word die studie slegs tot die aankoopafdeling van die handelsdepartement van Sentraalwes beperk. Die handelsdepartement van Sentraalwes se primêre doel is om die lede van Sentraalwes van boerderybenodigdhede te voorsien en beskik die departement sodoende oor drie-enveertig handelstakke wat hoofsaaklik in die Oranje Vrystaat en Wes-Transvaal geleë is asook oor vier ondersteunende afdelings te hoofkantoor Klerksdorp, naamlik die admini-

stratiewe, meganisasie-, agrodienste- en aankoopafdeling. Die handelstakke is van hierdie afdelings afhanklik in die uitvoering van hul daaglikse taak en is die primêre funksie van elke afdeling kortliks soos volg:

□ **Administratiewe afdeling**

Die Administratiewe afdeling se funksies sentreer om die uitbouing en instandhouding van die handelsdepartement se infrastruktuur. Dit behels onder meer die deurlopende voorsiening van tydige, korrekte finansiële en ander ondersteunende bestuursinligting, die ontwikkeling, ontwerp, implementering en hersiening van bestuursinligting- en ander bedryfsisteme, asook intaak- en indiensopleiding in dië verband. Laastens behels dit algemene kantoor- en mannekragadministrasie.

□ **Meganisasie afdeling**

Die primêre funksie van die meganisasie afdeling is om te verseker dat daar op 'n deurlopende basis landbouwerktuie, onderdele en hersteldienste teen mededingende pryse en kwaliteit en met uitstekende diens, aan die lede van Sentraalwes voorsien word.

□ **Agrodienste**

Die agrodienste afdeling is hoofsaaklik vir gemeganiseerde besproeiing en die kunsmis-mengaanlegte van Sentraalwes verantwoordelik.

□ **Aankoopafdeling**

Die aankoopafdeling van die handelsdepartement van Sentraalwes is primêr vir die verkryging van handelsvoorraad (boerderybenodigdhede) teen die mees gunstige voorwaardes vir die onderskeie handelstakke verantwoordelik. Omdat die aankoopfunksie 'n direkte invloed op die pryse van boerderybenodigdhede en derhalwe 'n indirekte invloed op die winsgewendheid en finansiële posisie van die landboubedryf, soos genoem in punt 1.1.3 kan hê, word die aankoopafdeling hieronder verder toegelig.

1.1.5.2.2 Aankoopafdeling van Sentraalwes

Die aankoopafdeling van Sentraalwes is vir die aankoopfunksie van die handelsdepartement van Sentraalwes verantwoordelik. Die aankoopfunksie beskik oor 'n gesentraliseerde organisasiestruktuur en bestaan uit 'n aankoopbestuurder aan wie vier hoofaankopers rap-

porteer. Elk van hierdie hoofaankopers staan aan die hoof van 'n subafdeling van die aankoopfunksie. Hierdie subafdelings asook die onderskeie produklyne wat deur elk aangekoop word, kan kortliks soos volg omskryf word:

Meganisasie seksie

Gemeganiseerde landboutoerusting, landbouimplemente, onderdele en batterye.

Chemiese seksie

Saad, kunsmis, vee-instrumente, vee- en geneesmiddels, landbouchemikalië en melktoerusting.

Verbruikerseksie

Brandstof, smeermiddels, vuurwapens, ammunisie, voertuigbande, verbruikersgoedere en kruideniersware.

Algemene seksie

Besproeiingstoerusting, omheiningsmateriaal, boumateriaal, verpakkingsmateriaal, hardeware, veevoere, meliemeel, verf en voer- en suipkrippe.

Die belangrikste aktiwiteite van die aankoopfunksie is kortliks soos volg:

Aankoop en onderhandeling

Die primêre taak van die aankoopfunksie is om die regte produk van die regte kwaliteit, in die regte hoeveelheid, teen die regte prys vanaf die regte leweransier vir die onderskeie handelstakke aan te koop en dit op die regte tyd en plek beskikbaar te hê.

Administrasie

Die aankoopfunksie van Sentraalwes is vir die uiteindelijke betaling van sy krediteure verantwoordelik deur te sorg dat alle aankoopdokumentasie in ooreenstemming is met ooreengekome aankoopvoorwaardes voordat betaling aan die onderskeie krediteure kan geskied.

□ **Bemarking**

Omdat die leweransiers van Sentraalwes 'n belangrike rol in die bemarking van sy produkte speel, is dit noodsaaklik dat die bemarkingstrategieë van Sentraalwes en sy onderskeie leweransiers geïntegreer word om 'n eenheid te vorm. Die aankopers van Sentraalwes is die beste gesetel om hierdie integrasie te bewerkstellig en het die aankoopfunksie van Sentraalwes derhalwe 'n belangrike bemarkingsrol om te vervul.

□ **Navorsing**

Die aankoopfunksie van Sentraalwes doen deurlopend nuwe- produknavorsing, alternatiewe leweransiersnavorsing, bemarkings- en marknavorsing asook stelselnavorsing binne die handelsdepartement van Sentraalwes.

Hierdie enkele kenmerke van die aankoopfunksie van Sentraalwes beklemtoon die eiesoortige karakter van aankope in hierdie onderneming. Hierdie kenmerke oefen ongetwyfeld 'n invloed uit op die doeltreffendheid van aankope en sal in aanmerking geneem moet word tydens die navorsing in hierdie verband.

1.2 DOEL, INDELING EN BESTEK VAN DIE STUDIE

1.2.1 Algemeen

Noudat die belangrikheid van 'n doeltreffende aankoopfunksie in primêre landboukoöperasies en die aankoopfunksie van Sentraalwes in besonder ondersoek is, kan daar doelwitte vir die studie gestel word en kan die beplanning en indeling van die studie gedoen word om hierdie doelwitte te bereik. Die studie sal 'n literatuur- en empiriese ondersoek insluit om die doelwitte van die studie te bereik.

1.2.1.1 Doel van die studie

Die primêre doel van die studie is die ontwikkeling van 'n prestasie-evalueringsmodel vir die aankoopfunksie van Sentraalwes. Uit die primêre doel is die volgende nuwe-doelwitte afgelei:

- Die daarstel van 'n wetenskaplik-gefundeerde inligtingsbron oor die teorie van aankoopbestuur.

- Die identifisering van maatstawwe in 'n prestasie- evalueringsmodel waarvolgens die doeltreffendheid van aankoopfunksies in handelondernemings evalueer kan word. Verder sal 'n sekere gewig aan elke maatstaf, volgens die maatstaf se relatiewe belangrikheid in die evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes, toegeken word.
- Die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes aan die hand van bogenoemde evalueringsmodel.
- Moontlike aanbevelings ter verhoging van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes.

'n Doeltreffende aankoopfunksie is vir doeleindes van hierdie studie 'n aankoopfunksie wat aan die maatstawwe van 'n prestasie- evalueringsmodel van 'n aankoopfunksie voldoen. Maatstawwe sal in die literatuurstudie geïdentifiseer word as die wesentliche eienskappe waaraan 'n doeltreffende aankoopfunksie moet voldoen. Hierdie newe-doelwitte kan slegs bereik word indien die prestasie-evalueringsmodel op die teorie van aankoopbestuur gegrond is.

1.2.1.2 Indeling van die studie

Die indeling van die studie is op die bereiking van die primêre doel van die studie gerig en neem derhalwe die newe-doelwitte van die studie in ag. Die res van hoofstuk 1 vervat die bestek van die studie asook die ondersoekmetodes wat gebruik gaan word.

Die res van die studie sal soos volg in onderskeie hoofstukke verdeel word:

- In hoofstuk twee, drie en vier word die toepaslike teorie (in terme van hierdie studie) van aankoopbestuur bespreek. Meer spesifiek word beplanning in hoofstuk twee en organisasie in hoofstuk drie as elemente van aankoopbestuur bespreek. Omdat prestasie-evaluering in die algemeen met beheer as element van aankoopbestuur verband hou en as sulks die belangrikheid van beheer vir die studie beklemtoon, word beheer as element van aankoopbestuur afsonderlik in hoofstuk vier bespreek. Die primêre doel van hoofstuk een tot vier is om maatstawwe te identifiseer om die doeltreffendheid van 'n aankoopfunksie te kan evalueer. Leiding as element van bestuur word vir doeleindes van die studie nie bespreek nie aangesien dit die element van bestuur is wat vir die uitvoering van die werk in 'n onderneming verantwoordelik is en van die mens as bedryfsleier afhanklik is. Derhalwe is die leidingfunksie onbelangrik vir die studie wat oor die prestasie- evaluering van 'n aankoopfunksie handel.

- In hoofstuk vyf word die maatstawwe, soos geïdentifiseer in die vorige hoofstukke, vir die evaluering van die doeltreffendheid van 'n aankoopfunksie in 'n prestasie-evalueringsmodel saamgevat. Verder word die aankoopfunksie van Sentraalwes in hoofstuk vyf aan die hand van die genoemde prestasie-evalueringsmodel geëvalueer. Bevindings en moóntlike aanbevelings ten opsigte van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes word ook in hoofstuk vyf gedoen. 'n Samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings van die studie word laastens in hoofstuk vyf gedoen.

1.2.1.3 Afbakening van die studie

Die studie word tot Sentraalwes, en spesifiek tot die handelsdepartement van Sentraalwes, beperk en wel om die volgende redes:

- Sentraalwes is een van die grootste primêre landboukoöperasies in die Republiek van Suid-Afrika. So was die omset van Sentraalwes in die 1989/90 finansiële jaar R2,17 biljoen terwyl die gesamentlike omset van 290 primêre landboukoöperasies R16,42 biljoen oor dieselfde tydperk was. Derhalwe het Sentraalwes 'n 13,2% aandeel in hierdie totale omset en word Sentraalwes vir doeleindes van die studie as verteenwoordigend van primêre landboukoöperasies in die Republiek van Suid-Afrika beskou.
- Die handelsdepartement van Sentraalwes voorsien die lede van Sentraalwes van boerderybenodigdhede en kan derhalwe, soos reeds genoem, 'n invloed op die winsgewendheid en verbetering aldan nie van die finansiële posisie van die landboubedryf tot gevolg hê.
- Die empiriese ondersoek is 'n diepteondersoek na die doeltreffendheid van die huidige aankoopfunksie in Sentraalwes en om sodanige ondersoek by alle primêre landboukoöperasies in die Republiek van Suid-Afrika te doen, val nie binne die grense van uitvoerbaarheid van hierdie studie nie. Die teoretiese beginsels wat in hierdie studie gestel word en die wyse waarop dit in Sentraalwes toegepas word, mag dalk vir ander primêre landboukoöperasies tot nut wees.

Die teorie wat in die studie bespreek word, word tot aankoopbestuur in ondernemings beperk met besondere verwysing na aankoopbeplanning, -organisasie en -beheer. Die doel hiervan is om maatstawwe te identifiseer vir die evaluering van die doeltreffendheid van 'n aankoopfunksie in handelondernemings. Die belangrikheid van beheer as element van aankoopbestuur en meer spesifiek op prestasie-evaluering, sal deurlopend beklemtoon word. Hierdie benadering geld omdat prestasie-evaluering tot 'n groot mate met beheer as element van aankoopbestuur verband hou.

1.2.1.4 Metode van ondersoek

1.2.1.4.1 Literatuurstudie

Publikasies van veral die Verenigde State en Brittanje word in die literatuurstudie gebruik. Die groot meerderheid van hierdie publikasies het egter 'n vervaardigingsonderneming as uitgangspunt maar die beginsels van aankoopbestuur sal waar nodig, aangepas word vir handelsoondernemings en meer in besonder vir Sentraalwes. Verder is gepoog om van die nuutste beskikbare en relevante bronne in die Republiek van Suid-Afrika gebruik te maak.

1.2.1.4.2 Empiriese studie

Die empiriese studie is op die afgeleide doelwitte van die studie gebaseer en sal hoofsaaklik uit die volgende twee fases bestaan:

- Die eerste fase is die evaluering van die huidige stand van doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes. Hierdie evaluering sal aan die hand van die prestasie-evalueringsmodel vir aankoopbestuur in handelsoondernemings gedoen word. Die inligting wat benodig word sal vanaf die bestuur van die handelsdepartement, hoofaankopers, takbestuurders en belangrike leweransiers van Sentraalwes, onderskeidelik ingewin word.
- In die tweede fase sal aanbevelings, indien enige, gemaak word om die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes te verhoog.

1.3 SAMEVATTING

Die landboubedryf lewer 'n belangrike bydrae in die Suid-Afrikaanse ekonomie. Hierdie sektor se finansiële posisie het egter in die afgelope dekade verswak en het landbouskuld tot kommerwekkende vlakke gestyg (kyk paragrawe 1.1.1 en 1.1.2). Daar bestaan egter verskeie alternatiewe om die finansiële posisie van die landbousektor te verbeter. 'n Voor-die-hand-liggende alternatief binne die landboubedryf self sal egter wees om landbouinsetkoste te verlaag sodat boerderyeenhede meer winsgewend bedryf kan word. Omdat primêre landboukoöperasies een van die grootste voorsieners van boerderybenodighede in die Republiek van Suid-Afrika is, is dit derhalwe belangrik dat primêre landboukoöperasies oor doeltreffende aankoopfunksies beskik. Net so sal dit vir Sentraalwes, as een van die grootste primêre landboukoöperasies in die Republiek van Suid-Afrika, belangrik wees dat sy aankoopfunksie doeltreffend moet funksioneer.

Die indeling van die studie is op die bereiking van die primêre doelstelling en afgeleide doelwitte van die studie gebaseer en sal 'n literatuurstudie en empiriese ondersoek insluit. Die literatuurstudie behels 'n teoretiese ondersoek na die teorie van aankoopbestuur met spesifieke verwysing na die identifisering van maatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in handelondernemings. In die empiriese ondersoek sal die aankoopfunksie van Sentraalwes aan die hand van die maatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van 'n aankoopfunksie, evalueer word en aanbevelings, indien enige, gemaak word om die doeltreffendheid van die aankoopfunksie moontlik te verhoog.

HOOFSTUK 2

DIE ROL VAN BEPLANNING TEN OPSIGTE VAN PRESTASIE-EVALUERING VAN DIE AANKOOPFUNKSIE

2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die teoretiese beginsels van beplanning as element van aankoopbestuur in handelondernemings ondersoek en word om die volgende redes by die studie ingesluit:

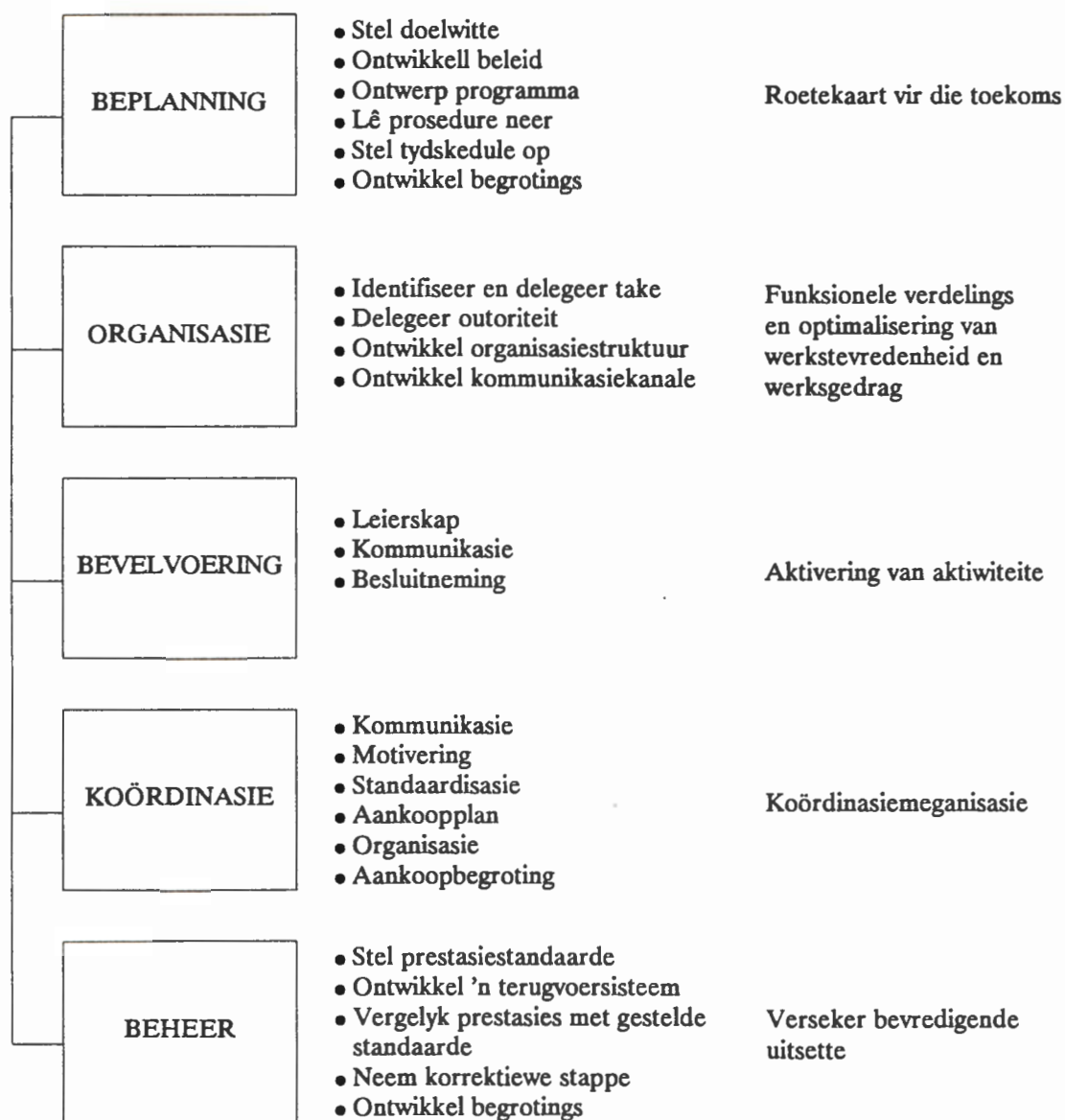
- Die bereiking van die primêre doelwit en die newe- doelwitte van die studie is afhanklik van 'n voorondersoek na die teorie van aankoopbestuur. Meer spesifiek word maatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in hierdie hoofstuk geïdentifiseer. Sodoende kan 'n wetenskaplik gefundeerde evalueringsmodel daar gestel word.
- Aangesien beplanning en organisasie (soos bespreek sal word in hoofstuk drie) as elemente van aankoopbestuur die terrein van beheer afbaken, dien hoofstukke twee en drie as raamwerk en uitgangspunt vir die bespreking van beheer as element van aankoopbestuur wat in hoofstuk vier bespreek word.
- Die empiriese studie kan slegs logies en wetenskaplik uitgevoer word indien dit op bekende en aanvaarde teoretiese beginsels berus.

Aankoopbestuur is waarskynlik die laaste van die bestuursfunksies wat die nodige erkenning as volwaardige bestuursfunksie verkry het. Ten spyte hiervan is die beginsels waarop aankoopbestuur rus dieselfde as vir ondernemingsbestuur omdat die bestuurstaak universeel van aard is (Du Plessis, 1985:229).

2.2 DIE UNIVERSELE AARD VAN DIE BESTUURSTAAK

Bestuursbeginsels is universeel van aard ongeag of dit op bemarkings-, finansiële of aankoopbestuur van toepassing gemaak word (Koontz *et al*, 1986:18). Die geïntegreerde aard van die proses van bestuur, soos deur die voorafgaande stelling geïmpliseer, word vervolgens in figuur 2.1 weergegee:

FIGUUR 2.1 DIE BESTUURSPROSES



BRON: Dobler, D.W., *et al.*, op.cit., (1984:350)

Figuur 2.1 dui vyf elemente in die bestuursproses aan, naamlik beplanning, organisasie, bevelvoering, koördinasie en beheer. Hierdie vyf elemente is alombekend as die basiese elemente van die bestuursproses.

Weens die universele aard van bestuur is die voormelde elemente van bestuur dus ook van toepassing op aankoopbestuur. Gevolglik kan aankoopbestuur soos volg omskryf word:

Aankoopbestuur is die beplanning, organisasie, koördinerings, leiding en beheer van alle aktiwiteite wat met die aankoop van materiale en dienste vanaf 'n eksterne bron verband hou en op die handhawing en verhoging van die rentabiliteit van die onderneming gemik is (Aangepas uit Hugo en Van Rooyen, 1990:7,8).

Die aankoopfunksie van Sentraalwes, wat 'n handelsonderneming is, berus op dieselfde bestuursbeginsels wat vir die aankoopfunksie van alle ondernemings geld (Du Plessis, 1985:2.31). Soos reeds genoem word beplanning as element van aankoopbestuur in hierdie hoofstuk bespreek. Organisasie en beheer as elemente van aankoopbestuur word onderskeidelik in hoofstukke drie en vier bespreek.

2.3 BEPLANNING AS ELEMENT VAN AANKOOPBESTUUR

2.3.1 Algemeen

Omdat ondernemings in 'n dinamiese omgewing funksioneer, en as sulks aan geleenthede en bedreigings blootgestel word, is beplanning as element van bestuur noodsaaklik aangesien oordeelkundige beplanning die onderneming in staat stel om bedreigings te minimaliseer en geleenthede maksimaal te benut. Beplanning is derhalwe 'n noodsaaklike voorvereiste vir die voortbestaan van die onderneming. Net so is aankoopbeplanning noodsaaklik vir aankoopbestuur soos afgelei kan word uit die volgende definisie van beplanning:

Beplanning is die bestuurstaak wat te doen het met doelbewuste besinning oor die toekomstige doelwitte van 'n onderneming of deel daarvan, die middele en aktiwiteite daarby betrokke en die opstel en implementering van 'n plan om die doelmatige bereiking van die doelwitte moontlik te maak (Kroon en Van Zyl, 1990:125).

Uit die voorafgaande definisie van beplanning kan die volgende afleidings gemaak word:

- Beplanning werk ordelike vooruitgang in die hand en lewer 'n positiewe bydrae tot die bereiking van die doelwitte van die onderneming. Beplanning gee derhalwe duidelikheid oor doelwitte en bepaal wat gedoen moet word om die doelwitte te bereik.
- Beplanning skryf gekoördineerde aktiwiteite voor wat op een doelwit gerig is.
- Beplanning skakel onsekerheid en risiko's uit deurdat dit verandering antisipeer.
- Beplanning ontwikkel vroegtydig alternatiewe vir probleme wat mag ontstaan en stel standaarde vir doeltreffende beheer in die onderneming (Robbins, 1984:117-118).

Uit die voorafgaande bespreking blyk die wese en belangrikheid van beplanning as element van bestuur en derhalwe ook van aankoopbestuur. Beplanning is egter ook kompleks van aard en bestaan daar gevolglik sekere vereistes vir beplanning.

2.3.2 Vereistes vir doeltreffende aankoopbeplanning

Gesien die belangrikheid van beplanning as element van bestuur en derhalwe ook van aankoopbestuur, is dit noodsaaklik dat aankoopbeplanning aan sekere vereistes moet voldoen. Die volgende vereistes vir doeltreffende beplanning word deur Koontz *et al.*, (1986:219-223) geïdentifiseer:

Beplanning moet wetenskaplik volgens 'n bepaalde orde geskied:

Deur die vasstelling van die missie en doelstellings van die onderneming behoort beplanning van bo na onder en die uitvoering van planne van onder na bo, in die hiërargie van die onderneming te geskied.

Planne moet eenvoudig wees:

Planne moet duidelik volgens 'n bepaalde tegniek en volgens logiese stappe uiteengesit wees.

Doelstellings, beleide en strategieë moet duidelik wees:

Doeltreffende beplanning vereis dat alle betrokkenes die doelstellings van beplanning moet verstaan asook die beleid en strategie van die onderneming of afdeling daarvan. Verder is dit 'n vereiste vir beplanningsdoeleindes dat inligting betroubaar, tydlig en relevant moet wees.

Die invloed van 'n bepaalde plan op toekomstige beplanning moet aandag geniet en die plan moet gekies word wat die grootste mate van vryheid toelaat.

Beplanning moet so lank as moontlik vooruit gedoen word:

Net so is dit belangrik dat die tydsberekening van beplanning reg moet wees.

- **Beplanning moet buigsaam wees weens die dinamiese aard van die eksterne en interne omgewing van die onderneming.**
- **Beplanning moet georganiseerd uitgevoer word:**

Duidelike delegering van gesag en verantwoordelikheid asook groepering van aktiwiteite behoort in die onderneming of funksie daarvan te geskied.

Bogenoemde vereistes vir doeltreffende beplanning sal uit die aard van die saak ook op aankoopbeplanning betrekking hê. Gevolglik kan die stelling gemaak word dat die mate waartoe aankoopbeplanning aan hierdie vereistes voldoen, as maatstaf gebruik kan word om die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in handelondernemings te evalueer.

Aangesien ondernemingsbeplanning uit funksionele planne wat op mekaar afgestem is, bestaan, is aankoopbeplanning noodwendig ook deel van die ondernemingsbeplanning.

2.3.3 Aankoopbeplanning as deel van ondernemingsbeplanning

2.3.3.1 Algemeen

Beplanning is 'n bestuursfunksie wat op alle hiërargiese vlakke in 'n onderneming uitgevoer word. Derhalwe sal die beplanning op 'n bepaalde hiërargiese vlak in die onderneming die volgende hiërargiese vlak se beplanning in dieselfde onderneming beïnvloed. Die belang en inspraak van sodanige beplanning kan egter verskil van die een hiërargiese vlak tot die ander (Stoner, 1982:132). Aankoopbeplanning en veral die ontwikkeling van aankoopbeleid en -strategie, is derhalwe deel van die breë ondernemingsbeplanning. Die belangrike rol wat die aankoopfunksies in handelondernemings en spesifiek primêre landboukoöperasie vervul (kyk paragraaf 1.1.4), beklemtoon die feit dat die aankoopfunksie se beplanning doeltreffend uitgevoer moet word en aankoopbeplanning al hoe meer met die ondernemingsbeplanning geïntegreer moet word ten einde beter uitvoering daaraan te gee. Die afleiding kan dus gemaak word dat die ondernemings- en aankoopbeplanning oor gemeenskaplike kenmerke sal beskik.

2.3.3.2 Gemeenskaplike kenmerke van ondernemings- en aankoopbeplanning

Aangesien aankoopbeplanning 'n komponent van ondernemingsbeplanning is en beide daarop gemik is om dieselfde einddoel te bereik, is dit vanselfsprekend dat daar sekere gemeenskaplike kenmerke tussen ondernemings- en aankoopbeplanning sal bestaan:

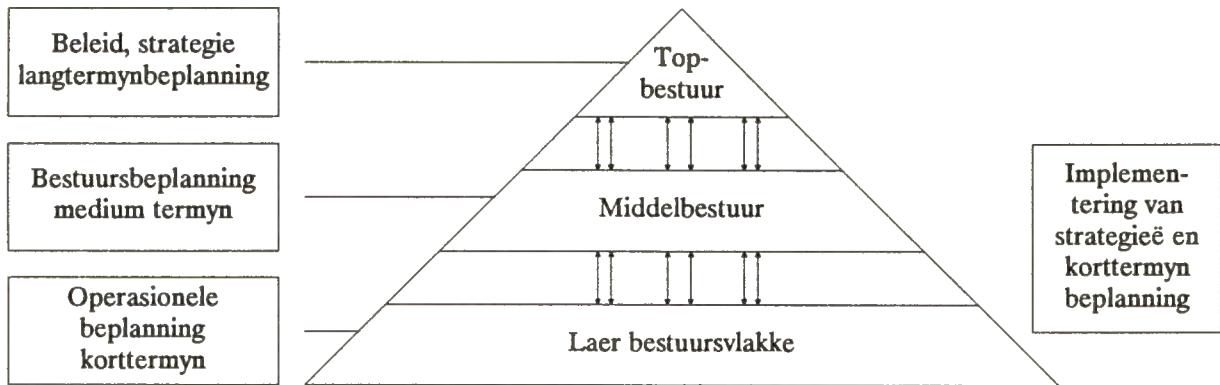
- Aankoopbeplanning is, soos ondernemingsbeplanning, die eerste verantwoordelikheid van bestuur en gaan aankoopbeplanning alle ander aankoopbestuurstake vooraf.
- Aankoopbeplanning bestaan uit 'n stelsel van onderling afhanklike besluite. Aankoopbestuur sal uit die aard van die aankoopfunksie se wisselwerking met ander ondernemingsafdelings, hierdie afdelings se beplanning in ag moet neem tydens beplanning. Die bemarkingsplan van 'n handelonderneming sal byvoorbeeld 'n direkte invloed op die aankoopbeplanning van daardie onderneming hê. Net so sal die beplanning van aankoophoeveelhede onder andere verband hou met die finansiële posisie van die onderneming en sal noue skakeling tussen die aankoop- en finansiële afdelings geskied.
- Aankoopbeplanning is 'n proses wat geen natuurlike einde het nie omdat vraag en aanbod dinamies is en aankoopbesluite altyd in die lig hiervan geneem moet word. Aankoopbeplanning moet ook deurlopend hersien word om by veranderings in aankoopbeleid en -strategie, aan te pas.
- Ondernemings- en aankoopbeplanning streef 'n gemeenskaplike doelwit na (Hugo en Van Rooyen, 1990:70).

Alhoewel die voorafgaande die gemeenskaplike kenmerke tussen ondernemings- en aankoopbeplanning beklemtoon, is dit egter onwaarskynlik dat alle hiërargiese vlakke dieselfde belang en inspraak op hierdie beplanningsterrein sal hê.

2.3.3.3 Hiërargie van aankoopbeplanning

Aankoopbeplanning, soos ondernemingsbeplanning, is in wese 'n proses van besluitneming wat op alle hiërargiese vlakke geneem word. (Kyk paragraaf 2.3.3.2.). Daar kan egter gereedelik aanvaar word dat alle hiërargiese vlakke nie tot dieselfde mate inspraak en belang by aankoopbeplanning het nie. Gevolglik bestaan daar 'n hiërargie van beplanning wat in figuur 2.2. weergegee word.

FIGUUR 2.2 HIËRARGIE VAN AANKOOPBEPLANNING



Bron: Hugo en Van Rooyen (1990:71).

Figuur 2.2 toon dat daar 'n verwantskap tussen die verskillende hiërargiese vlakke en die aard van beplanning bestaan. Dieselfde geld ook vir die tydhorisonne van beplanning. Hierdie afleiding word vervolgens nader toegelig.

- Beplanning op topbestuursvlak is hoofsaaklik op die lang termyn gerig en is strategies van aard. Figuur 2.2 toon dat aankoopbestuur, wat hoofsaaklik op middelbestuursvlak funksioneer, regstreeks op topbestuursvlak inspraak behoort te hê omdat aankoopbeleid en -strategie deel van die breë ondernemingsbeplanning vorm. Aankoopstrategie word beplan om die doelstellings van die aankoopfunksie en onderneming te bereik deur beskikbare hulpbronne op so 'n wyse aan te wend dat bestaande en verwagte aankoopgeleenthede ten beste benut word.
- Beplanning op middelbestuursvlak is meestal vir medium termyn en behels in wese die implementering van aankoopbeleid en -strategie. Implementering van die aankoopbeleid en -strategie sal eerstens tot gevolg hê dat afgeleide doelwitte gestel moet word, en tweedens dat hulpbronne geïdentifiseer word om hierdie doelwitte te bereik. Derdens moet daar besin word oor hoe hierdie hulpbronne optimaal aangewend gaan word. Beplanning op middelbestuursvlak is van belang vir die studie omdat dit die aankoppoging in 'n geïntegreerde geheel saamsnoer aangesien die volgende beplanningsterreine betree word:
 - ⌘ Die beplanning van die onderneming se behoeftes aan grondstowwe, materiale, dienste en spesifiek handelsvoorraad waarop die studie gerig is.

- ✘ Strategiese aankoopbeplanning kan op middelbestuursvlak geskied. So kan beplanning onder andere wentel om die aankope van strategiese produkte, beheer oor die leweransiers van strategiese produkte, ontwikkeling van nuwe leweransiersbronne en die beskerming van die mededingingsposisie van die onderneming.
 - ✘ Die ontwikkeling van planne en programme om die beraamde behoeftes op die mees doeltreffende wyse aan te koop.
 - ✘ Beplanning van die aankoopstelsel wat met beplanning op die strategiese beplanningsvlak of topbestuursbeplanning aansluit. Die neerlê van prosedures vir aankoopaktiwiteite, die beplanning van voorraadinvestering, 'n inligtingstelsel en die opstel van aankoopbegrotings sal hierby ingesluit wees.
 - ✘ Die beplanning van buitengewone projekte en aankoopnavorsingsbeplanning.
- Beplanning op laer bestuursvlak. In die beplanning op middelbestuursvlak word spesifieke doelwitte vir die operasionele vlak in konkrete en kwantitatiewe terme gestel. Hierdie doelwitte word vir elk van die vier vermelde beplanningsareas van die middelbestuursvlak gestel. In wese behels dit die implementering van aankoopbeleid en -strategie deur vir meer gedetailleerde aankoopaktiwiteite oor die kort termyn te beplan.

Figuur 2.2 benadruk ten slotte die onderlinge afhanklikheid tussen die drie genoemde hiërargiese vlakke van die aankoopfunksie. Enersyds lewer aankoopbeplanning op middelbestuursvlak insette op topbestuursvlak. Andersyds bring aankoopbeplanning op middelbestuursvlak ook mee dat daar op operasionele vlak spesifieke doelwitte en planne vir elk van die beplanningskategorieë op middelbestuursvlak gestel word (Hugo en Van Rooyen, 1990:70-74). Aankoopbeplanning op al drie hiërargiese vlakke is egter afhanklik van sekere hulpmiddele om te verseker dat aankoopbeplanning doeltreffend uitgevoer word. Hierdie hulpmiddele geniet verdere bespreking.

2.3.4 Hulpmiddele vir aankoopbeplanning in handelondernemings

2.3.4.1 Algemeen

Om die doeltreffendheid van aankoopbeplanning te bevorder, kan daar sekere belangrike hulpmiddele vir aankoopbeplanning geïdentifiseer word waaraan bestuur besondere aandag moet skenk. Volgens Dobler *et al.* (1984:455-467) is die belangrikste hulpmiddele vir aankoopbeplanning aankoopbegrotings, aankoopnavorsing, kostebesparingsdoelwitte, die aankoopbiblioteek en netwerktegnieke (PERT). Hierdie hulpmiddele word vervolgens kortliks bespreek asook die rol van die aankoopbeleid en strategie as aankoopbeplanningshulp-

middel in ondernemings. Hoewel die teenwoordigheid van genoemde hulpmiddele in aankoopbeplanning nie sukses waarborg nie, sal dit daartoe aanleiding gee dat aankoopbeplanning omvattend en meer georden plaasvind.

2.3.4.2 Aankoopbeleid en -strategie

Aankoopbeplanning moet, soos reeds vermeld, binne die raamwerk van die bestaande ondernemingsbeleid en -strategie uitgevoer word. 'n Beleid stel die grense waarbinne 'n besluit geneem word en is die doel van beleid daarop ingestel om besluitneming te lei en te verseker dat daar eenheid van optrede en ooreenstemming in besluitneming is (Vegter, 1980:66). Aankoopbeplanning sal derhalwe vanaf die aankoopbeleid afgestem wees om te verseker dat aankoopbesluite binne voorafbepaalde grense geskied.

Alhoewel die bestaan van 'n formele aankoopbeleid en -strategiehandleiding op sigself nie noodwendig die sukses of mislukking van 'n aankoopfunksie in die onderneming kan waarborg nie, behoort dit toe te sien dat aankoopbeplanning:

- ooreenstem met ondernemingsbeleid en aankoopbeleid en -strategie van die onderneming
- realisties binne die grense van uitvoerbaarheid opgestel word
- aan die vereistes vir doeltreffende aankoopbeplanning voldoen

Weens die belangrike rol wat 'n aankoopbeleid en -prosedurehandleiding in aankoopbeplanning van die onderneming mag speel, kan die bestaan van 'n aankoopbeleid en -prosedurehandleiding as maatstaf dien vir die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in handelondernemings. Aankoopbeleid en -strategie sal derhalwe alle hulpmiddels van aankoopbeplanning ondersteun om hulle bydraes tot die doeltreffendheid van die aankoopfunksie te verseker. Hierdie hulpmiddels geniet vervolgens verdere bespreking.

2.3.4.3 Aankoopbegrotings

Gesien uit die oogpunt van beheer oor die aankoopfunksie is die aankoopbegroting die belangrikste beplanningshulpmiddel. Die rede is dat aankoopbegrotings die verwagte resultate van die aankoopfunksie weergee waarteen werklike resultate gemeet kan word soos afgelei uit die volgende definisie van 'n begrotingstelsel:

'n Begroting is die kwantifisering van 'n plan of aksie en 'n hulpmiddel tot die koördinerings en implementering daarvan (Horngren en Foster, 1987:139).

Uit die definisie kan afgelei word dat 'n begroting eerstens 'n bepaalde rigting van aktiwiteite voorskryf en tweedens 'n middel is om hierdie aktiwiteite te beheer. Die belangrikheid van aankoopbegrotings uit die oogpunt van die studie, is dat dit verwagte resultate van die aankoopfunksie antisipeer en kwantifiseer. Meetbare maatstawwe om die aankoopfunksie te evalueer sal derhalwe vanaf aankoopbegrotings en daaropvolgende aankoopprestasie afgelei kan word.

Van der Merwe en Arangies (1984:61) identifiseer twee primêre tipes begrotings vir aankoopfunksies, naamlik 'n administratiewe begroting wat voorsiening maak vir onder andere salarisse asook goedere en dienste wat benodig word vir die uitvoering van die aankoopaktiwiteite. Tweedens identifiseer die skrywers 'n materiaalbegroting wat die vloeï van fondse na leweransiers vir benodigde goedere en dienste weergee.

□ **Administratiewe begrotings**

Die administratiewe begroting maak doeltreffende bestuur van die aankoopfunksie moontlik deurdat dit die doelmatige funksionering van die aankoopfunksie se werksaamhede verseker. Verder is dit belangrik vir doelmatige bestuur van die aankoopaktiwiteite en vir die beplanning van en beheer oor die koste van die aankoopdiens aan die onderneming (Hugo en Van Rooyen, 1990:296). Die administratiewe aankoopbegroting spesifiseer derhalwe alle uitgawes wat nodig is vir die funksionering van die aankoopfunksie en stel 'n standaard waarteen werkverrigting gemeet kan word. Gevolglik kan die stelling gemaak word dat die prestasies van die aankoopfunksie, gemeet aan die administratiewe begroting, 'n weerspieëling is van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie en derhalwe as maatstaf gebruik kan word om hierdie doeltreffendheid te evalueer. Die administratiewe begroting staan egter nie in isolasie nie, maar vul die materiaalbegroting aan om hieruit 'n hoofbegroting te laat voortvloei.

□ **Die materiaalbegroting¹**

Die materiaalbegroting spesifiseer die produkte wat vereis word om aan beplande behoeftes van die onderneming te voldoen. Verder behels dit die aankoop en opberging van sodanige produkte asook die kostes hieraan verbode. In dië begroting word derhalwe vir hoeveelhede, tydskedules, afdelingsverantwoordelikhede en kostes voorsiening gemaak (Hugo en

1 Omdat die studie op handelsondernemings gerig is, is die term produk deurgaans as sinoniem vir materiaal gebruik maar die term materiaalbegroting word gehandhaaf omdat bestaande literatuur so daarna verwys.

Van Rooyen, 1990:293). 'n Materiaalbegroting dien as 'n verneme oorkoepelende bestuurs-hulpmiddel waarin die aankoopbeplanning van 'n aankoopfunksie vir 'n bepaalde termyn saamgevat word. Die materiaalbegroting bestaan uit die volgende vier onderafdelings:

□ **Materiaalhoeveelheidsbegroting:**

Die materiaalhoeveelheidsbegroting dui die beplande hoeveelheid van elke produk vir beplande verkope oor 'n spesifieke tydperk aan.

□ **Materiaalaankoopbegroting:**

Die materiaalaankoopbegroting dui die begrote pryse per hoeveelhede van die produkte wat benodig word aan. Derhalwe sal dit die totale gelewerde koste van sulke produkte en die vereiste afleweringdatum spesifiseer.

□ **Materiaalvoorraadbegroting:**

Hierdie begroting gee 'n aanduiding van beplande voorraadvlakke in 'n bepaalde begrotingsperiode, uitgedruk in hoeveelhede en kostekomponente (voorraadinvestering).

□ **Materiaalkostebegroting:**

Die materiaalkostebegroting spesifiseer die begrote totale gelewerde koste van produkte vir die hoeveelhede waarvoor daar in die materiaalhoeveelheidsbegroting voorsiening gemaak is. Hierdie begroting vorm die grondslag vir die berekening van die verkoopprijs van produkte asook die voorraadwaardasie van die onderneming.

Die materiaalbegroting sal noodwendig 'n belangrike invloed op die doeltreffendheid van die aankoopfunksie en derhalwe op die winsgewendheid van die onderneming hê. Verder kan ook afgelei word dat die materiaalhoeveelheidsbegroting en materiaalvoorraadbegroting belangrik is vir die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in handelondernemings. Die rede vir hierdie stelling is dat hierdie onderafdelings van die materiaalbegroting meer relevant is vir die aankoopfunksie van handelondernemings omdat beide direk of indirek verband hou met die investering in voorraad, die koste van voorraadhouding en die voorsieningspeil aan klante. Andersyds is die materiaalaankoopbegroting en materiaalkostebegroting minder belangrik vir die prestasie-evaluering van die aankoopfunksie aangesien dit nie direk verband hou met erkende aankoopaktiwiteite nie. Gevolglik kan die stelling gemaak word dat die bestaan van 'n materiaalhoeveelheidsbegroting en materiaalvoor-

raadbegroting, onderskeidelik, as maatstaf kan dien vir die evaluering van die doeltreffendheid van sodanige aankoopfunksie. Die materiaalbegroting dien nie net as hulpmiddel vir die aankoopfunksie nie, maar bevorder ook goeie koördinasie, samewerking en kommunikasie met ander afdelings deurdat dit op die aktiwiteite en begrotings van ander afdelings afgestem moet wees. Verder voorsien die materiaalbegroting die grondslag vir beheer en prestasie-evaluering omdat die materiaalbegroting standaarde vir beheerdoelendes verskaf (Hugo en Van Rooyen, 1990:292-293).

Beplanning as element van aankoopbestuur is egter dinamies van aard en moet noodwendig aangepas word namate veranderde omstandighede dit vereis. Hierdie stelling impliseer pro-aktiewe optrede wat onder andere deur doeltreffende navorsing verkry kan word.

2.3.4.4 Aankoopnavorsing

Aankoopnavorsing is die sistematiese versameling, klassifikasie en analise van inligting oor 'n spesifieke probleemarea wat gebruik kan word om beter aankoopbesluite te neem (Leenders *et al.*, 1985:497). Omdat aankoopbeplanning in handelsondernemings onder andere daarop ingestel is om die onderneming se doelmark behoeftes te bevredig (kyk paragraaf 2.3.3.1), is aankoopnavorsing binne die onderneming ook daarop ingestem. Meer spesifiek geskied aankoopnavorsing volgens Lysons (1986:182-183) op die volgende terreine:

□ Produknavorsing:

Omdat die keuse van 'n produkreeks krities is vir enige handelsonderneming, is dit belangrik dat die produkreeks eerstens 'n positiewe bydrae lewer om verbruikersbehoefte te bevredig, tweedens om die inkomste van die onderneming te handhaaf en verbeter, derdens om die investering in voorraad te optimaliseer en vierdens om verkope te bevorder deur voortdurend verbeterde en nuwe produkte aan te bied. Produknavorsing is derhalwe krities vir die voortbestaan van 'n handelsonderneming.

□ Leweransiersnavorsing:

Leweransiersnavorsing sentreer om die besluit by wie produkte aangekoop gaan word en sluit verskeie navorsingsaspekte in. Leenders *et al.* (1985: 511-512) identifiseer die volgende terreine wat in hierdie verband nagevors moet word:

- Die kontinuïteit van die leweransier.
- Produksie- en voorsieningsvermoë van die leweransier

- Alternatiewe leweransiers.
- Produksie- en leweringskoste van die leweransier.
- Kwaliteitstandaarde van leweransiers.
- Leweransiershouding en lojaliteit teenoor die onderneming.
- Leweransiers se bemarkingstrategieë.

Bogenoemde terreine is ook van belang vir die prestasie- evaluering van leweransiers. Verder kan afgelei word dat leweransiersprestasie ongetwyfeld 'n invloed op die winsgewendheid van 'n handelonderneming kan hê.

□ **Aankoopsisteemnavorsing:**

Navorsingsterreine behels aankoopprosedure, rekenaaraanwending en die ontwikkeling van metodes vir die prestasie-evaluering van die aankoopfunksie sowel as leweransiers. Doeltreffende sisteemnavorsing is ooglopend belangrik vir die doeltreffende funksionering van die aankoopfunksie.

Doeltreffende aankoopnavorsing op die terreine van produk-, leweransiers- en stelselnavorsing onderskeidelik is ooglopend belangrik vir die doeltreffende funksionering van die aankoopfunksie. Gevolglik kan die afleiding gemaak word dat die mate waartoe hierdie navorsing as 'n gespesialiseerde aktiwiteit verrig word, as maatstaf kan dien vir die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in handelondernemings. Die voorafgaande bespreking dui daarop dat aankoopnavorsing 'n belangrike hulpmiddel vir aankoopbeplanning is. Daar moet egter in ag geneem word dat aankoopnavorsing nie die enigste hulpmiddel is nie maar dat die stel van kostebesparingsdoelwitte 'n ewe belangrike beplanningshulpmiddel is.

2.3.4.5 Kostebesparingsdoelwitte

Kostebesparingsdoelwitte is doelwitte wat gerig is op die verlaging van die totale koste van aangekoopte produkte vir die onderneming. Omdat die verlaging van die totale koste van aangekoopte produkte 'n primêre doelwit van enige aankoopfunksie is, kan afgelei word dat kostebesparingsdoelwitte 'n belangrike hulpmiddel vir aankoopbeplanning sal wees en dat dit doeltreffende aankope in die hand sal werk. Die stelling kan dus gemaak word dat kostebesparingsdoelwitte een van die belangrikste hulpmiddels van aankoopbeplanning is.

Kostebesparing bestaan volgens Hugo en Van Rooyen (1990:319) uit twee elemente naamlik kostevermindering en kostevermyding wat beide gerig is op maatreëls wat die aankoop-

funksie tref om minder van die beskikbare finansiële bronne van die aankooponderneming aan die uitvoering van die aankoopfunksie te bestee.

Meer spesifiek sal die aankoopfunksie van handelsondernemings kostebesparings teweeg kan bring in die volgende aankoopterreine.

Kostebesparing deur beter aankoopvoorwaardes:

Beter aankoopvoorwaardes behoort 'n primêre doelwit van alle aankoopfunksies te wees. Daar moet deurlopend gepoog word om onder andere beter aankooppryse, handelskortings, hoeveelhedskortings en betalingskortings te beding. Net so kan die uitstel van belangrike prysverhogings besparings vir handelsondernemings teweegbring. Laastens kan 'n verbeterde distribusiekanaal en metode van vervoer, veral vir 'n onderneming met geografies verspreide handelstakke, moontlike besparings teweegbring.

Kostebesparing deur invoere:

Handelsvoorraad kan in baie gevalle goedkoper ingevoer word as die binnelandse vervaardigde produk. Net so kan invoere die beskikbaarheid van relatief skaars produkte verseker.

Kostebesparing deur bemarkingsteun by leweransiers te beding:

Die aankoopfunksie kan fondse vir byvoorbeeld advertensieskoste en promosieafslagte beding.

Kostebesparing deur geleentheidsaankope:

Geleentheidsaankope in handelsondernemings geskied voor 'n naderende prysverhoging, wanneer 'n leweransier 'n hoeveelhedskorting op 'n bepaalde produkreeks aanbied of wanneer 'n onderneming, uit hoofde van sy finansiële posisie, beter aankoopvoorwaardes op groot aankoophoeveelhede kan beding.

Gesien die belangrikheid van die kostebesparingsdoelwitte as hulpmiddel vir aankoopbeplanning, is dit noodsaaklik dat kostebesparingsdoelwitte op al die vermelde aankoopterreine gestel word. Verder kan die onderneming 'n kostebesparingsbegroting vir die aankoopfunksie daarstel waarin besparings ten opsigte van al die relevante terreine opgeneem is. Gesien die belangrikheid van kostebesparings deur die aankoopfunksie vir die bedryfs-

resultate van 'n onderneming, verleen hierdie aspek geleentheid vir twee verdere maatstawwe waarvolgens die doeltreffendheid van die aankoopfunksie geëvalueer kan word. Eerstens dien die teenwoordigheid van 'n kostebesparingsbegroting, waar al die kostebesparingterreine in opgeneem is, as maatstaf. 'n Verdere maatstaf vir die evaluering van aankoopdoeltreffendheid is noodwendig die mate waartoe die aankoopfunksie die kostebesparingsbegrotingsdoelwitte bereik.

'n Aankoopfunksie se prestasie teenoor sy kostebesparingsbegroting hang egter van baie faktore af. Een hiervan is noodwendig dat die aankoopfunksie tydige, relevante en akkurate inligting oor die aspekte waarmee hy in sy aankooptaak te doen mag kry moet hê, in welke geval 'n aankoopbiblioteek van hulp sal wees.

2.3.4.6 Aankoopbiblioteek

Die bewaring van die geskrewe aankoopbeleid, leweransiersooreenkomste spesiale opdragte, navorsingsresultate, prosedurehandleidings, vakliteratuur, tegniese gegewens vanaf leweransiers en notules en verslae, is niks nuut in die veld van aankope nie. So 'n aankoopbiblioteek kan gesentraliseerd in die aankoopafdeling of byvoorbeeld per aankoper binne die aankoopafdeling, bestaan. Nieteenstaande die individuele behoeftes van die aankopers in 'n aankoopafdeling is dit belangrik dat alle relevante kennis en inligting op 'n geordende wyse bewaar word. Sodoende kan verhoed word dat sodanige inligting verlore gaan, dat navorsingsprojekte herhaal word of oorvleuel, of dat daar misverstande ontstaan oor aankoopbeleid en -prosedures (Du Plessis, 1985:2.50-2.51). Gesien die belangrikheid van die aankoopbiblioteek as beplanningshulpmiddel soos bespreek, kan afgelei word dat die bestaan van 'n doeltreffende aankoopbiblioteek 'n belangrike rol in die doeltreffendheid van die aankoopfunksie sal speel. Die bestaan van 'n doeltreffende aankoopbiblioteek al dan nie kan derhalwe as maatstaf dien om die doeltreffendheid van sodanige aankoopfunksie te evalueer.

Net soos beskikbare inligting belangrik vir doeltreffende aankope is, is die tydige plasing van bestellings en lewering deur leweransiers 'n kritiese faktor vir voorraadbestuur asook aankoopbestuur. 'n Waardevolle hulpmiddel in hierdie verband is netwerktegnieke.

2.3.4.7 Netwerktegnieke (PERT)

Netwerktegnieke staan algemeen bekend as die knelgangmetode of programwaardering en -hersieningtegniek (PERT-Program Evaluation and Review Technique). Netwerktegnieke is nuttig vir die skedulering van interafhanklike aankoopaktiwiteite waar tyd 'n

kritiese faktor is. Netwerktegnieke word veral aangewend waar laat aflewering van voorrade van kritiese belang is vir die sukses van die bemarkingspoging.

Die ontwerp van 'n netwerk in die beplanning en beheer van 'n projek (byvoorbeeld 'n promosieveldtog) kan gerieflikheidshalwe in die volgende drie fases verdeel word:

- Ten eerste moet die verskillende aktiwiteite van die projek geïdentifiseer en beskryf word in 'n pyldiagram of netwerk.
- In die tweede fase word die netwerk aangewend om 'n gedetailleerde werkskedule op te stel.
- Die laaste fase is die ontwerp van 'n beheerstelsel waarmee die vordering van die werk beheer kan word (Leenders *et al.*, 1986:680).

Die aanwendingsmoontlikhede van netwerktegnieke as beplanningshulpmiddel in handelsondernemings sal uit die aard van die saak deur die produksamestelling van die ondernemings, samestelling van die leweransiersmark en afhanklikheid van die onderneming van sy leweransier vir voortbestaan, afhang. Omdat hierdie drie faktore wyduiteenlopend van onderneming tot onderneming kan verskil, kan afgelei word dat die gebruik al dan nie van netwerktegnieke nie 'n wesentlike invloed op die doeltreffendheid van alle aankoopfunksies in handelsondernemings sal uitoefen nie.

2.4 OORSIG OOR BEPLANNING AS ELEMENT VAN AANKOOPBESTUUR

Die belangrikheid en noodsaaklikheid van beplanning as element van aankoopbestuur is onbetwisbaar aangesien die beleid, strategie en doelstellings van die aankoopfunksie daardeur bepaal word. Aankoopbeplanning is egter van ondernemingsbeplanning afgelei en lewer 'n direkte bydrae tot die bedryfsresultate van die onderneming. Derhalwe is dit belangrik dat aankoopbeplanning gedoen word met alle beskikbare hulpmiddels, naamlik die aankoopbeleid en -strategie, aankoopbegrotings, aankoopnavorsing, kostebesparingsdoelwitte, aankoopbiblioteek en netwerktegnieke waar nodig. Dit is verder van belang dat daar doelwitte en standaarde vir die aankoopfunksie in die onderneming gestel word waarteen werklike resultate gemeet kan word. Die essensie is dus dat bepaalde evalueringsmaatstawwe en -standaarde vir doeltreffende aankope geïdentifiseer word.

Gesien uit die oogpunt van die studiedoelwitte is in paragraaf 2.3 maatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van 'n aankoopfunksie geïdentifiseer. Hierdie maatstawwe, wat in hoofstuk 5 aangewend word ten einde die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in Sentraalwes te evalueer, kan kortliks soos volg saamgevat word:

- Die mate waartoe aankoopbeplanning aan die vereistes van doeltreffende beplanning voldoen.
- Die bestaan van 'n aankoopbeleid en - prosedurehandleiding aldan nie.
- Die mate waartoe die aankoopfunksie binne die administratiewe begroting presteer.
- Die bestaan van 'n materiaalhoeveelheidsbegroting asook 'n materiaalvoorraad-begroting in die onderneming.
- Die mate waartoe aankoopnavorsing op die terreine van produk-, leweransiers- en stelselnavorsing as gespesialiseerde aktiwiteit in die aankoopfunksie uitgevoer word.
- Die bestaan van 'n doeltreffende kostebesparingsbegroting waarin al die kostebesparingsterreine in opgeneem is.
- Die mate waartoe die aankoopfunksie die kostebesparingsbegrotingsdoelwitte bereik.
- Die bestaan van 'n doeltreffende aankoopbiblioteek vir die aankoopfunksie.

Bogenoemde maatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie is op aankoopbeplanning van toepassing. Net so is dit belangrik dat daar sekere maatstawwe ten opsigte van die organisasie vir die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in ondernemings geïdentifiseer word. Organisasie as tweede element van aankoopbestuur word egter in hoofstuk drie bespreek.

2.5 SAMEVATTING

Hoofstuk twee is op die bereiking van die primêre doelwit en nowe-doelwitte van die studie geskoei, naamlik om maatstawwe te identifiseer waarvolgens die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes geëvalueer kan word. In bogenoemde bespreking van beplanning as element van aankoopbestuur is beklemtoon dat aankoopbeplanning deel van die breë ondernemingsbeplanning uitmaak en dat aankoopbeplanning op verskillende hiërargiese vlakke en tydhorisonne in ondernemings uitgevoer word. Verder is aankoopbeplanning van sekere hulpmiddels afhanklik ten einde doeltreffende aankoopbeplanning te verseker. Hierdie hoofstuk hou egter die volgende belangrike implikasies vir die studie in:

- 'n Bydrae is gelewer tot die teorie van aankoopbeplanning in handelondernemings.
- Sekere belangrike maatstawwe is geïdentifiseer waarvolgens die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in handelondernemings geëvalueer kan word.

Bogenoemde maatstawwe tesame met maatstawwe wat in hoofstukke drie en vier geïdentifiseer sal word, word in hoofstuk vyf in 'n prestasie-evalueringsmodel saamgevat ten einde die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes te evalueer.

HOOFSTUK 3

DIE ROL VAN ORGANISASIE TEN OPSIGTE VAN PRESTASIE-EVALUERING VAN DIE AANKOOPFUNKSIE

3.1 INLEIDING

Organisasie as element van bestuur word in hierdie hoofstuk bespreek in die lig van die belangrikheid daarvan as bestuurselement soos genoem in paragraaf 2.2 en tweedens in die lig van die primêre doelwit en nuwe-doelwitte van die studie naamlik om maatstawwe te identifiseer ten einde die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes te evalueer. Om uitvoering hieraan te gee word die plek van die aankoopfunksie binne die breë ondernemingsorganisasiestruktuur ondersoek asook alternatiewe organisasiestrukture vir aankoopfunksies. Verder word algemene eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur en gevolglik ook 'n aankooporganisasiestruktuur spesifiek ondersoek asook simptome van 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur.

Organisasie as element van bestuur kan soos volg omskryf word:

Organisasie is die bestuurstaak wat te doen het met die reëling van pligte, verantwoordelikhede en gesag aan persone en afdelings. Dit behels verder die bepaling van die verhoudinge tussen bogenoemde ten einde samewerking te bevorder en die stelselmatige uitvoering van die werk en die bereiking van doelwitte op doelmatige wyse moontlik te maak (Marx en Gouws, 1983:62).

Die belangrikheid van organisasie as element van bestuur kan uit die voormelde definisie afgelei word deurdat organisasie:

- Dinamies van aard is en gevolglik geen natuurlike einde het nie.
- Ondernemingsaktiwiteite en hulpbronne in 'n bepaalde orde rig deur die toewysing van pligte, gesag en verantwoordelikhede.
- Verhoudinge tussen persone, groepe en funksies bepaal ten einde samewerking en eenheid van doelwitnastrewing te bevorder.
- Stelselmatige uitvoering van werk en derhalwe die bereiking van doelwitte op 'n doelmatige wyse verseker.

'n Organisasiestruktuur behels die ontwikkeling van 'n doelgerigte struktuur van gesag en verantwoordelikheid vir effektiewe prestasie in 'n onderneming. Verder skep dit 'n netwerk van besluitneming en kommunikasie in die onderneming om individuele pogings te koördineer sodat groeps- en ondernemingsdoelstellings bereik kan word (Koontz *et al.*, 1986:355). Hieruit kan afgelei word dat organisasie 'n belangrike rol in die bereiking van die aankoopdoelstellings van die onderneming sal speel en dat die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie 'n direkte invloed op die doeltreffendheid van die aankoopfunksie uitoefen. Net so sal die plek van die aankoopfunksie in die organisasiestruktuur van die onderneming die doeltreffendheid van die aankoopfunksie beïnvloed.

3.2 PLEK VAN DIE AANKOOPFUNKSIE IN DIE BREË ORGANISASIESTRUKTUUR VAN DIE ONDERNEMING

3.2.1 Algemeen

Die plek van die aankoopfunksie in die organisasiestruktuur van die onderneming verwys na die vertikale posisionering van die aankoopfunksie in die ondernemingshiërargie en hou belangrike implikasies vir die funksionering van die aankoopfunksie in. Hierdie posisionering van die aankoopfunksie kan byvoorbeeld 'n invloed uitoefen op die aankoopprestasies van die aankoopfunksie asook die mate van koördinasie tussen die aankoopfunksie en ander funksionele afdelings in die onderneming. Daar is egter sekere faktore wat hierdie posisie van die aankoopfunksie in die onderneming beïnvloed aangesien die behoeftes van ondernemings van mekaar verskil.

3.2.2 Hiërargiese posisie van die aankoopfunksie

Aankoopfunksies moet in elke onderneming geposisioneer word waar dit die mees doeltreffende bydrae kan lewer om aankoop- en ondernemingsdoelwitte te bereik. In besonder word die plek van die aankoopfunksie in die onderneming se organisasiestruktuur volgens Leenders *et al.* (1985:34-35) deur die volgende faktore bepaal:

□ Die omvang van aankoopbesteding in monetêre waarde:

Aankoopfunksies sal byvoorbeeld 'n belangrike rol in die onderneming speel en hoër op in die hiërargie van die onderneming gesetel word waar aankope 'n groot deel van die verkoopsrand van die onderneming uitmaak. In Suid-Afrika bestee vervaardigingsondernemings 80 persent van hul verkoopsrand aan die aankoop van goedere en dienste, klein-

handelondernemings 77 persent en in die geval van Sentraalwes, 90 persent. Hierdie inligting beklemtoon die noodsaaklikheid van die hiërargiese plasing van die aankoopfunksie (Hugo en Van Rooyen, 1990:398-399).

Die aard van die produkreeks wat aangekoop word:

Ingewikkelde komponente of gespesialiseerde voorraad sal meer komplekse aankoopbesluite en derhalwe 'n hoër hiërargiese vlak vir die aankoopfunksie in die onderneming vereis.

Die kenmerke van die afsetmark en veral mededinging in die mark:

Ondernemings wat byvoorbeeld sterk mededinging ervaar, sal meer steun op die aankoopfunksie vir laer koste van aangekoopte produkte en sal dit die hiërargiese posisie van die aankoopfunksie in die onderneming beïnvloed.

Die beskikbaarheid van gespesialiseerde aankoop personeel:

Gespesialiseerde aankoop personeel sal byvoorbeeld in die posisie wees om insette op strategiese beplanningsvlak te lewer wat impliseer dat die aankoopfunksie op 'n relatiewe hoë hiërargiese vlak in die onderneming verteenwoordig sal wees. Die teenoorgestelde geld egter sou daar nie gespesialiseerde aankoop personeel in die onderneming wees nie.

Uit bogenoemde kan afgelei word dat die aankoopfunksie so geïntegreer moet word dat die aankoopfunksie wel uit 'n gesagsposisie kan onderhandel en sodat belangrike aankoopaktiwiteite die nodige aandag en oorweging van topbestuur kan geniet. Gesien die belangrikheid van die plek van die aankoopfunksie in die onderneming kan afgelei word dat die plek van die aankoopfunksie, en derhalwe die rapporteringsvlak van die hoof van die aankoopfunksie, 'n invloed op die doeltreffendheid van sodanige aankoopfunksie sal hê. Derhalwe sal die rapporteringsvlak van die hoof van die aankoopfunksie in die onderneming as maatstaf gebruik kan word om die doeltreffendheid van die aankoopfunksie te evalueer. Daar bestaan egter alternatiewe organisasiestrukture vir die aankoopfunksie in ondernemings wat verdere aandag vereis.

3.3 ALTERNATIEWE ORGANISASIESTRUKTURE VIR DIE AANKOOPFUNKSIE

3.3.1 Algemeen

Die ontwerp en ontwikkeling van 'n organisasiestruktuur vir die aankoopfunksie sal van die ondernemingsbeleid en strategie, aankoopbeleid en -strategie, (kyk paragraaf 3.1) asook die ondernemingsorganisasiestruktuur (kyk paragraaf 3.2) van die onderneming afhang. Die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie sal byvoorbeeld verband hou met ondernemingsbehoefte asook die spesifieke funksionele behoeftes van die aankoopfunksie. Verder beïnvloed die volgende eksterne faktore ook die ontwerp en ontwikkeling van 'n aankooporganisasiestruktuur:

Die samestelling van die onderneming se leweransiersmark.

Die onderneming se leweransiersmark kan byvoorbeeld binnelands of buitelands wees, plaaslik of verafgeleë wees, uit een of meer leweransiers bestaan, vervaardigers of tussen-gangers wees en groot en kragtig of klein en onstabiel wees. In 'n mark waar byvoorbeeld klein en onstabiele leweransiers digby verspreide handelstakke voorkom, mag 'n gedentraliseerde aankooporganisasiestruktuur meer voordele vir 'n onderneming as 'n gesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur inhou.

Die samestelling van die produkreeks.

'n Wyd gediversifiseerde produkreeks sal byvoorbeeld anders as 'n gespesialiseerde en ingewikkelde produkreeks benader moet word en moontlik 'n meer uitgestrekte organisasiestruktuur vereis.

Tegnologiese omgewing. Ondernemings in snel veranderde tegnologiese omgewings sal produk-, distribusie- en prysbesluite omsigtig moet benader.

So 'n aankoopfunksie mag byvoorbeeld meer klem op aankoopnavorsing lê wat 'n gesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur van die aankoopfunksie sal vereis.

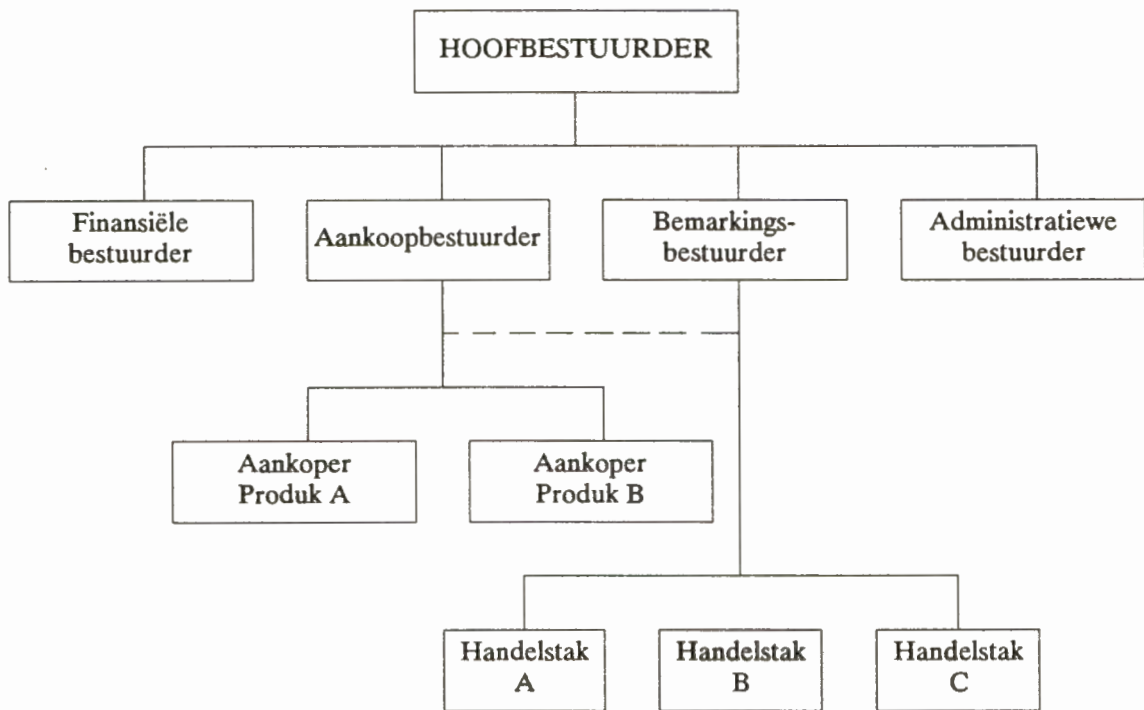
Die aankooporganisasiestruktuur sal weens die interafhanklikheid van die aankoopfunksie met ander funksionele afdelings, sodanig ontwerp moet word dat dit 'n optimum bydrae tot ondernemingsdoelwitte kan lewer. In handelondernemings moet daar byvoorbeeld noue kommunikasie en koördinasie tussen die aankoop- en bemarkingsafdelings bestaan ten einde ondernemingsdoelstellings te bereik. 'n Onderneming het egter 'n keuse tussen vier basiese

aankooporganisasiestrukture, naamlik 'n gesentraliseerde, gedesentraliseerde, gesentraliseerde/gedesentraliseerde en materiaalbestuur- aankooporganisasiestruktuur. Derhalwe verdien hierdie strukture verdere bespreking.

3.3.2 Gesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur

'n Gesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur soos voorgestel in figuur 3.1 impliseer dat gesag en verantwoordelikheid vir die aankoopfunksie aan een persoon in die onderneming toevertrou is.

FIGUUR 3.1 GESENTRALISEERDE AANKOOPORGANISASIESTRUKTUUR VIR 'N HANDELSONDERNEMING MET OUTONOME HANDELSTAKKE



----- Funktionsale gesag

———— Lyngesag

Bron: Aangepas uit Hugo en Van Rooyen (1990:84).

Uit figuur 3.1 kan afgelei word dat die aankoopgesag by die aankoopbestuurder van die onderneming gesentraliseer is alhoewel die onderneming oor drie outonome handelstakke beskik. Verder beskik die aankoopbestuurder oor lyngesag ten opsigte van die aankopers en funksionele gesag oor die handelstakke.

'n Gesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur soos in figuur 3.1 voorgestel bied volgens Leenders *et al.* (1985:28) die volgende voordele:

- Standaardisasie van produkte en dienste word bevorder omdat aankoopbesluite slegs by een aankoopafdeling in die onderneming berus.
- Die bedingingsmag van die onderneming behoort tot 'n sekere mate te vergroot deur die samevoeging van die behoeftes van verskillende afdelings, aanlegte of handelstakke.
- Geleentheid word aan aankooppersoneel gebied om spesialiste te word aangesien 'n gesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur geleentheid skep vir spesialisasie.
- Beter beheer word oor die aankoopfunksie van die onderneming verkry aangesien aankoopaktiwiteite gesentraliseerd afgebaken en omskryf word.
- Eenvormige aankoopprosedures kan nagevolg word en laer administratiewe koste kan bewerkstellig word deur die uitskakeling van dupliserende of oorvleuelende aankooptake.
- Leweransiers kan meer doeltreffend met 'n gesentraliseerde aankoopafdeling kommunikeer as met verskeie aankoopafdelings wat verskillende aankoopmetodes volg. Beter kommunikasie behoort 'n kostebesparende effek vir die leweransier te hê wat indirek in die prys van sy produkte weerspieël sal word. Omdat die aankoopfunksie die kontakpunt tussen leweransiers en die bemarkingsfunksie van handelsondernemings is, sal beter kommunikasie uit die aard van die saak beter bemarkingsgeleenthede vir die onderneming skep.
- 'n Gesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur by handelsondernemings met outonome handelstakke skep die geleentheid om promosiebeplanning met leweransiers gesentraliseerd te doen waarna uitvoering van promosieaktiwiteite eenvormig en op die regte tydstip by die onderskeie handelstakke gedoen word. 'n Bemarkingsvoordeel kan byvoorbeeld vir die onderneming realiseer deurdat die bemarkingstrategie van die leweransier met die van die onderneming geïntegreer kan word.

Alhoewel die voorafgaande bespreking daarop dui dat 'n gesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur oor vele voordele beskik, bestaan daar ook spesifieke nadele. In ondernemings met meer as een outonome afdeling is daar gewoonlik weerstand teen die sentralisasie van aankoopgesag en voer funksionele bestuurders aan dat hulle nie verantwoordelikheid vir die bedryfsresultate van hul afdelings kan aanvaar indien hulle nie direkte beheer oor hul afdelings se aankope het nie. Sulke funksionele bestuurders stel soms die belang van eie afdelings bo die van die onderneming in geheel.

- 'n Gesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur is onprakties by ondernemings waar daar nie 'n groot mate van ooreenstemming in die produkte en leweransiersamestelling vir die verskillende aanlegte of handelstakke is nie (Van Rooyen en Hugo, 1990:84).
- Sentralisasie van aankoopgesag is tot 'n sekere mate beperk in groter ondernemings. Konglomerate met verskillende ondernemingsgroottes en -samestellings sal byvoorbeeld 'n gesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur onprakties en onuitvoerbaar vind (Leenders *et al.*, 1985:40).

Ondernemings het egter 'n keuse tussen 'n gesentraliseerde en gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur, afhangende van die behoeftes van die onderneming en faktore wat die vermelde keuse beïnvloed. Hierdie faktore asook 'n gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur geniet vervolgens verdere aandag.

3.3.3 Gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur

In die geval van 'n gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur word aankope deur verskillende afdelings, individue of geografies verspreide aanlegte van dieselfde onderneming behartig soos voorgestel in figuur 3.2.

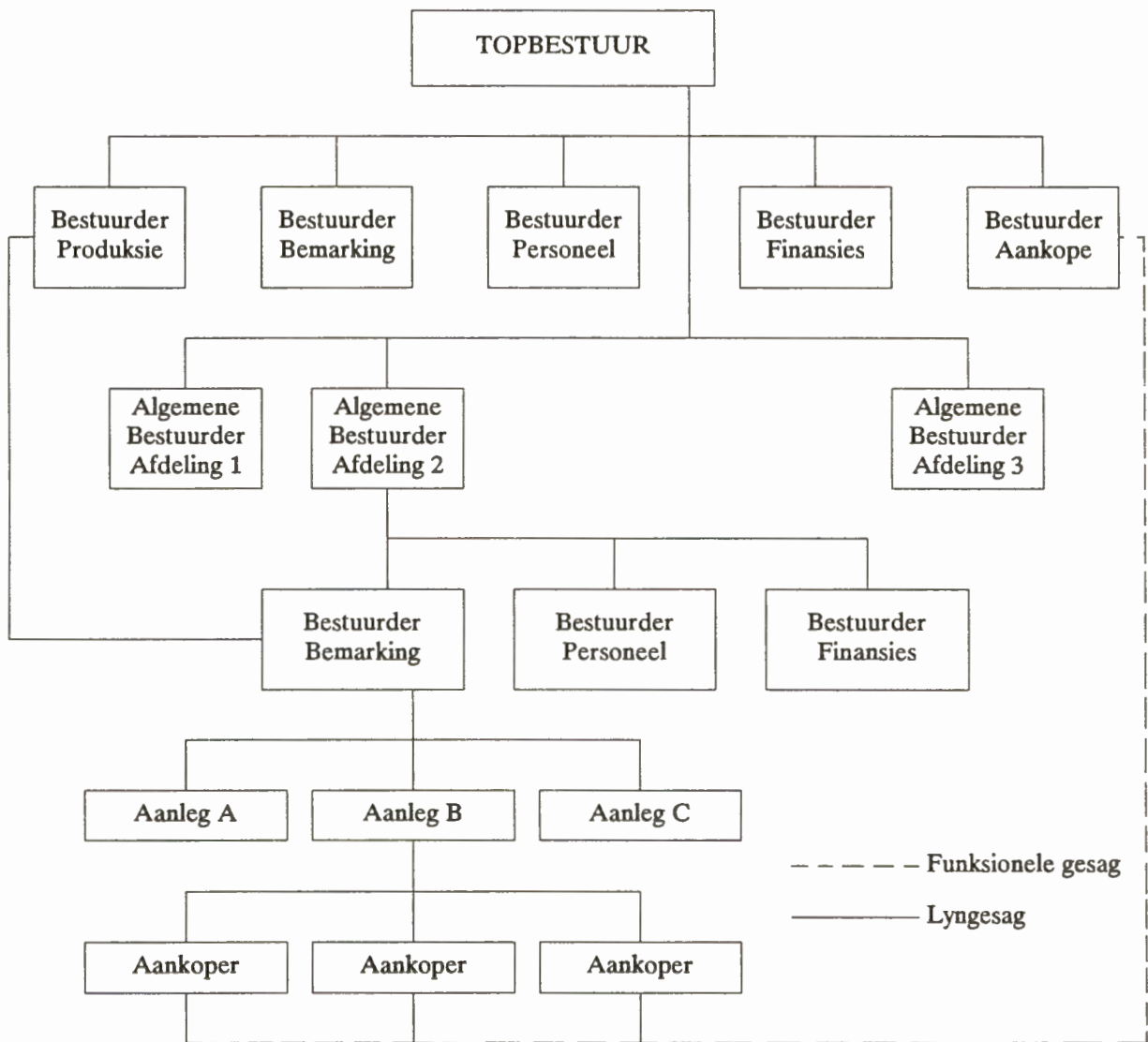
Figuur 3.2 toon dat aankopers regstreeks aan aanlegbestuurders verantwoording doen en alleenlik binne breë aankoopbeleidsriglyne optree wat vir die onderneming as 'n geheel gestel is. Derhalwe staan die aankoopafdelings in 'n meer regstreekse gesagsverhouding met die produksiefunksie van die onderneming.

Net soos 'n gesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur sekere voordele vir 'n onderneming mag inhou kan 'n gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur ook vir 'n bepaalde onderneming die volgende voordele inhou:

- Doeltreffende kommunikasie geskied gewoonlik tussen die gedesentraliseerde aankoopafdeling en die individuele funksionele afdelings en/of aanlegte wat deur die aankoopafdeling bedien word.
- Weens die nouer skakeling tussen die aankoopafdeling en ander afdelings wat deur hierdie aankoopafdeling bedien word, kan vinnige optrede veral in noodsituasies, verseker word.
- Geografies verspreide gedesentraliseerde aankoopafdelings kan nabygeleë plaaslike leweransiers naby gedesentraliseerde aanlegte meer doeltreffend benut en sodoende groter welwillendheid tot die onderneming in bepaalde gebiede bevorder. Sodoende kan die beeld van die onderneming bevorder word.

- Die outonomie van verskillende aanlegte word gehandhaaf. Aanlegbestuurders is volkome verantwoordelik vir die winsgewendheid van individuele aanlegte. (Dobler *et al.*, 1984:528-530).

FIGUUR 3.2 GEDESENTRALISEERDE AANKOOPORGANISASIESTRUKTUUR



Bron: Hugo en Van Rooyen (1990:85)

Omdat aankoopbestuur 'n gespesialiseerde funksie is, kan daar ook sekere nadele in die toepassing van 'n gedentraliseerde aankooporganisasiestruktuur vir 'n onderneming wees. Hierdie nadele van 'n gedentraliseerde aankooporganisasiestruktuur beklemtoon die voordele van 'n gesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur soos reeds bespreek. Die belangrikste nadele van 'n gedentraliseerde aankooporganisasiestruktuur is kortliks die volgende:

- Die onderneming wend nie altyd sy bedingingsmag doeltreffend aan nie aangesien dieselfde produk byvoorbeeld deur verskillende aankopers by meer as een leweransier aankoop kan word wat die koste van aangekoopte produkte kan verhoog.
- Beheer oor die aankoopfunksie in die onderneming word in die algemeen bemoeilik.
- 'n Gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur bestaan uit meer as een kleiner aankoopafdeling. Hierdie struktuur hou die risiko in dat aankooppersoneel as gevolg van minder hiërargiese vlakke in sodanige aankoopafdelings, min bevorderingsmoontlikhede ervaar (Du Plessis, 1985:3-149).

Buiten bogenoemde voor- en nadele wat die ondernemingskeuse tussen 'n gesentraliseerde of gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur beïnvloed, is daar egter ander belangrike faktore wat 'n moontlike invloed kan uitoefen op hierdie besluit.

Die winssentrumbeginsel van ondernemings:

In ondernemings met afsonderlike winssentrums sal daar 'n neiging tot desentralisasie van die aankoopfunksie wees aangesien aankope 'n groot invloed op winste uitoefen en die bestuurders van sodanige winssentrums vir die finansiële resultaat van daardie winssentrums verantwoordelik is.

Die geografiese verspreiding van die onderneming:

Ondernemings met geografies verspreide aanlegte of handelstakke en uiteenlopende produkbehoefte sal neig om 'n gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur te aanvaar.

Leweransiersmark van die onderneming:

Indien die onderneming 'n groot aantal klein leweransiers digby verspreide aanlegte ervaar, sal dit vir die onderneming tot voordeel kan wees om 'n gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur daar te stel.

Aard van die produkreeks:

Ondernemings sal 'n gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur gunstig oorweeg waar klein hoeveelhede gespesialiseerde produkte wat deur afsonderlike afdelings of aanlegte gebruik word, aangekoop word.

□ Die beskikbaarheid van rekenaartegnologie:

Rekenarisering dra byvoorbeeld by tot makliker sentralisasie van aankoopgesag. Rekenarisering van die aankoopfunksie in ondernemings het byvoorbeeld beter kommunikasie, koördinasie en beheer van aankooptake tussen onderskeie funksionele en aankoopafdelings in die onderneming moontlik gemaak. Tweedens word die aankooptaak vergemaklik deurdat rekenarisering groot hoeveelhede verwante aankoopinligting kan analiseer en verwerk. Derdens kan aankooppryse, aankoopvoorwaardes, beskikbare leweransiers en die onmiddellike voorraadposisie van die onderneming op 'n spesifieke tydstip vir elke tak en/of bedryf van die onderneming per rekenaar beskikbaar gestel word.

Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat daar voor- en nadele aan 'n suiwer gesentraliseerde asook gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur verbonde is asook verskeie faktore wat die organisasiestruktuur van die onderneming mag beïnvloed. Gevolglik word daar in die praktyk, veral in die geval van ondernemings met verskeie takke en/of bedrywe, dikwels gepoog om die twee organisasiestrukture te kombineer. Hieruit het die gesentraliseerde/gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur ontstaan.

3.3.4 Gesentraliseerde/gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur

Die moderne neiging van ondernemings is om 'n gesentraliseerde/gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur daar te stel aangesien dit die voordele van beide organisasiestrukture geniet terwyl die meerderheid van die nadele uitgeskakel word. Figuur 3.3 toon 'n gesentraliseerde/gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur in 'n tipiese handelsonderneming met outonome handelstakke.

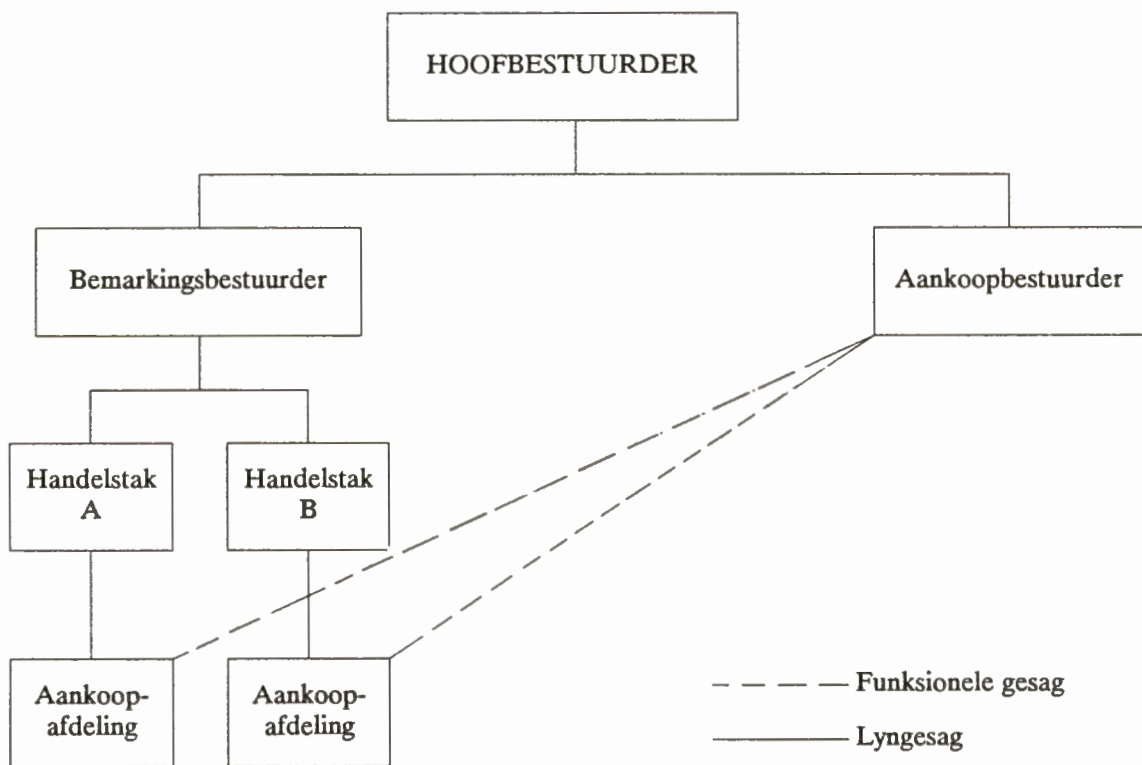
Figuur 3.3 toon 'n kombinasie van die gesentraliseerde en gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur deurdat die aankoopgesag in die aankoopbestuurder gesetel is maar dat onderskeie aankoopafdelings in 'n funksionele verhouding tot die aankoopbestuurder en in 'n lynverhouding tot die takbestuurders staan. Die volgende verdere afleidings kan uit die figuur gemaak word:

- Aankoopgesag is sentraal in die aankoopbestuurder gesetel wat volgens Hugo en Van Rooyen (1990:86) gewoonlik in 'n aankoopentrum by 'n onderneming se hoofkantoor geskied.
- Outonome aankoopafdelings van die handelstakke staan organisatories in 'n lynverhouding tot die takbestuurder en in 'n funksionele verhouding tot die aankoopbestuurder. Die aankooptake van hierdie aankoopafdelings van die handelstakke setel

om die plaas van bestellings teen kontrakte beding deur die sentrale aankoopentrum, die monitor van leweransiersprestasie en voorraadbeheer van die spesifieke tak.

- Die sentrale aankoopentrum is normaalweg verantwoordelik vir die aankoop van kapitaaltoerusting, die sluiting van ooreenkomste met leweransiers vir gemeenskaplike produkte/dienste wat deur takke bemark word, die ontwikkeling van aankoopplanne en -prosedures, beheer oor en evaluering van die prestasies van die aankoopfunksie, opleiding van aankooppersoneel en aankoopnavorsing.

FIGUUR 3.3 GESENTRALISEERDE/GEDESENTRALISEERDE AANKOOPORGANISASIE-STRUKTUUR VAN 'N TIPIESE HANDELSONDERNEMING MET OUTONOME HANDELSTAKKE



Bron: Aangepas uit Leenders *et al.* (1985:38)

Heinritz en Farrell (1986:77) noem dat die kombinasie van die gesentraliseerde/gedesentraliseerde aankooporganisasiestruktuur van onderneming tot onderneming sal verskil, dit van tyd tot tyd kan verander en die samestelling dalk ingewikkeld kan voorkom. Verder stel die skrywers dat die organisasiestruktuur nie altyd gewild sal wees in die onderneming nie aangesien dit die verantwoordelikheid van onderhandeling vanaf die handelstakke na die gesentraliseerde aankoopentrum verskuif en handelstakke sou voel dat hulle nie volle

beheer en 'n keuse oor hul produkreeks en die aankope daarvan sou hê nie. Hieruit kan afgelei word dat die aankoopfunksie uit spesifieke aktiwiteite bestaan wat 'n interne organisasie van elke aankoopafdeling in ondernemings vereis. Gevolglik geniet die interne organisasie van aankoopafdelings verdere bespreking.

3.3.5 Interne organisasiestruktuur van die aankoopafdeling

Die interne organisasie van die aankoopfunksie hou regstreeks verband met die aankoop-aktiwiteite wat uitgevoer moet word en die mate van spesialisasie binne die aankoopfunksie. Hugo en Van Rooyen (1990:86) noem dat spesialisgroepe binne die aankoopfunksie kan vorm met inagneming van faktore soos die vaardighede wat vereis word vir verskillende aktiwiteite, die aard van die leweransierstelsel, aard van die produkreeks wat aangekoop word, aankoopmetodiek en die interne verhoudings tussen subgroepe in die aankoopfunksie. Daar is ses hoof aankoopaktiwiteite wat onder die verantwoordelikheid van spesialiteitsgroepe in die aankoopafdeling kan sorteer, naamlik:

□ Aankoop en onderhandeling:

Hierdie aktiwiteit behels onder andere die keuse en keuring van leweransiers, die sluit van aankoopvoorwaardes en die aangaan van voorsieningsooreenkomste met leweransiers.

□ Opvolging en bespoediging van bestellings:

Tipiese aktiwiteite van hierdie spesialisgroep hou verband met die oplos van probleme met leweransiers in verband met lewering en sal byvoorbeeld reageer op grond van inligting ontvang vanaf die onderskeie handelstakke.

□ Administrasie:

Die aktiwiteite van die groep hou verband met die voorbereiding van aankoopdokumente, rekordhouding van aankoopstatistiek, opstel van verslae en samestelling van prosedure-handleidings.

□ Aankoopnavorsing:

Die versameling, ontleding en klassifisering van inligting waarop doelmatige aankoopbesluite gegrond word, is die taak van aankoopnavorsing en kan 'n spesialisgroep regverdig.

□ **Voorraadhouding:**

Die verantwoordelikheid van hierdie spesialisgroep lê by voorraadbestuur van die onderneming wat alle fasette van voorraadbeplanning, -organisasie en beheer by die onderskeie handelstakke omvat.

□ **Bemaking:**

In handelsondernemings kan die aankoopfunksie sekere bemakingstake uitvoer soos reeds bespreek in paragraaf 3.3.2. Die aktiwiteite van hierdie spesialisgroep sal byvoorbeeld op promosies, reklame en verkoopsbevordering geskoei wees.

Die voorafgaande bespreking beklemtoon die feit dat aankoopaktiwiteite gespesialiseerd uitgevoer moet word. Gevolglik kan die stelling gemaak word dat die mate van spesialisasie waarmee die vermelde aktiwiteite ten uitvoer gebring word as maatstaf gebruik kan word om die doeltreffendheid van die aankoopfunksie te evalueer.

Aankooporganisasiestrukture is tot dusver vanuit 'n funksionele oogpunt beskou. Heden-daags is daar egter 'n neiging na 'n stelselbenadering in ondernemings waar byvoorbeeld alle aspekte rondom die vloei van produkte en dienste na en van die onderneming in 'n enkele funksie geïntegreer word (Baily en Farmer, 1987:25-26). Hierdie benadering staan bekend as materiaalbestuur en verdien vervolgens verdere aandag.

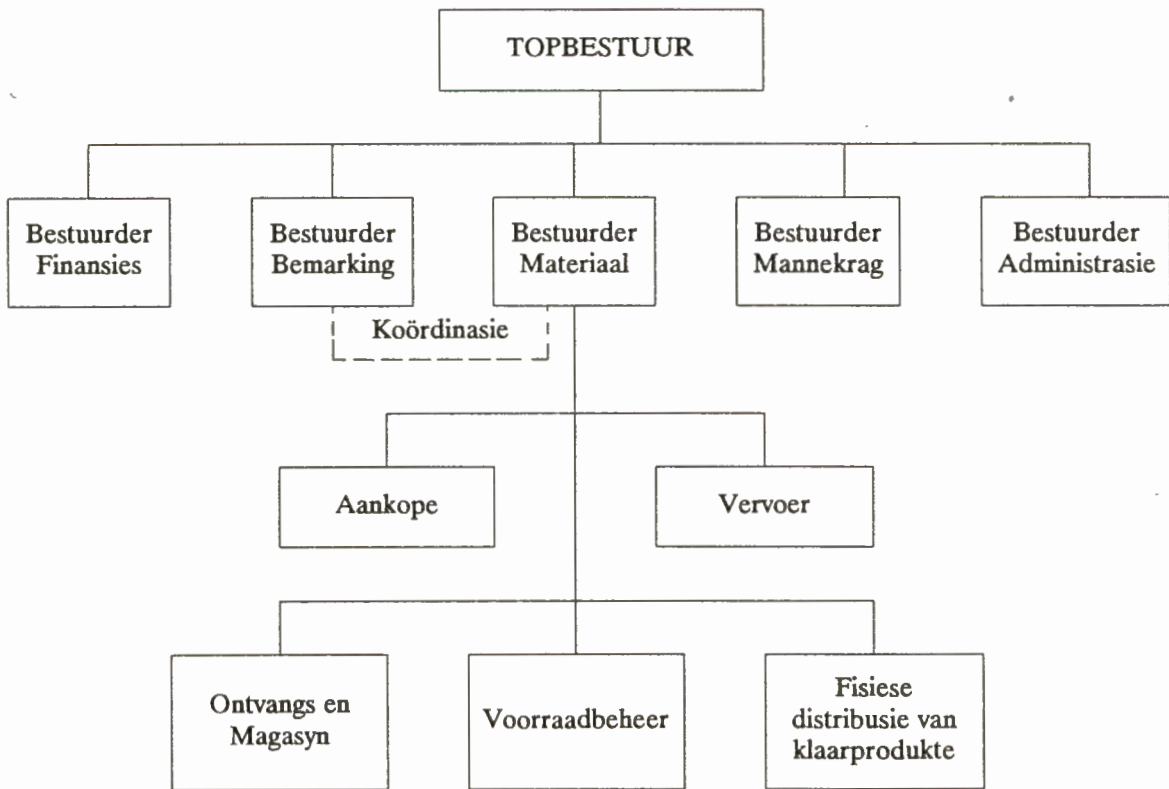
3.3.6 Materiaalbestuur as aankooporganisasiestruktuur

Materiaalbestuur is 'n stelselbenadering tot aankooporganisasiestrukture soos afgelei kan word uit figuur 3.4 en uit die volgende definisie van die Instituut vir Aankope en Voorsiening in die Verenigde Koninkryk: (Lysons, 1986:27).

Materiaalbestuur is die somtotaal van alle pligte, funksies, aktiwiteite en verantwoordelikhede wat na die vloei van produkte na en van die onderneming omsien, asook die administrasie daarvan totdat dit verbruik of gebruik is in die proses van produksie, werkverrigting of verkope.

Uit die definisie kan afgelei word dat materiaalbestuur daarop gerig is om alle aktiwiteite van die onderneming wat regstreeks verband hou met die vloei van produkte, in een eenheid te integreer en te koördineer. Materiaalbestuur sluit derhalwe aktiwiteite in soos aankoopbestuur, voorraadbestuur, voorraadontvangste, hantering en opberging van voorraad asook vervoer en produksiebeplanning en -beheer waar van toepassing (Hugo en Van Rooyen, 1990:55).

FIGUUR 3.4 MATERIAALBESTUUR AS AANKOOPORGANISASIESTRUKTUUR
VIR 'N HANDELSONDERNEMING



----- Funktionsale gesag

———— Lyngesag

Bron: Dobler *et al.*, 1984:519

Figuur 3.4 toon dat die materiaalbestuurder 'n stelselbenadering volg en op dieselfde hiërargiese vlak in die onderneming funksioneer as die ander ondernemingsfunksies soos bemarking, finansies, mannekrag en administrasie. Die figuur toon verder dat die aankoopfunksie deel is van die verantwoordelikheid van die materiaalbestuurder en word dit allerweë beskou as die enkele belangrikste aktiwiteit van materiaalbestuur. Die figuur toon laastens dat die materiaalbestuursbenadering doeltreffende koördinasie tussen die bemarkings- en aankoopfunksies van die onderneming vereis om die voordele van 'n materiaalbestuursbenadering doeltreffend te benut.

Materiaalbestuur as aankooporganisasiestruktuur beskik volgens Baily en Farmer (1987:29-330) oor die volgende voordele:

- Die materiaalbestuursbenadering definieer gesag en verantwoordelikheid vir alle vorme van materiaalbestuur in die onderneming. Hierdeur word verantwoordelikhedsonduiking uitgeskakel en sal die vervoer en aankoopverantwoordelikheid by die aankope van sekere voorraad byvoorbeeld nou by een persoon in die onderneming berus.
- Materiaalbestuur is 'n stelselbenadering en bevorder derhalwe doeltreffende koördinasie tussen verskillende funksionele afdelings.
- Die koste van aangekoopte produkte kan verlaag word deurdat korrekte inligting van materiaalbehoefte altyd beskikbaar is. Alternatiewe aankoopstrategieë soos geleentheids- en hoeveelhedaankope kan hierdeur toegepas word.
- As gevolg van beter kommunikasie en akkuraatheid ten opsigte van die gebruik- of verkoopstempo van produkte, kan voorraadinvestering verminder om moontlike besparings vir die onderneming mee te bring.
- Die materiaalbestuursbenadering skakel misverstande in die aankoop- en voorsieningsproses van produkte uit wat kan bydra om die lewerings- en wagtyme van sodanige produkte te verkort. So kan vervoer- en administratiewe kostes byvoorbeeld beperk word wanneer een persoon verantwoordelik is vir die vloeï van produkte na en van die onderneming.
- Omdat die materiaalbestuursbenadering 'n stelselbenadering is, bestaan die moontlikheid dat dit spanwerk sal bevorder asook personeelontwikkeling sal laat geskied.
- 'n Materiaalbestuursbenadering skep die geleentheid om alle relevante inligting aangaande leweransiers, aankope en lewering sentraal te hanteer en rekenariseer. Die kwaliteit van aankoopbesluitneming sal uit die aard van die saak hierby baat.

Soos enige organisasiestruktuur het materiaalbestuur as aankooporganisasiestruktuur ook noodwendig sekere nadele wat soos volg saamgevat kan word:

- Die materiaalbestuursbenadering is geskoei op samewerking en koördinasie tussen funksionele afdelings in die onderneming. So is interne koördinasie tussen materiaalbestuursaktiwiteite en byvoorbeeld bemarking, produksiebestuur, finansies en navorsing en ontwikkeling van kritieke belang vir die sukses al dan nie, van materiaalbestuur.
- Materiaalbestuur as 'n aankooporganisasiestruktuur vereis opgeleide personeel met materiaalbestuurservaring wat skaars en duur is.
- Die materiaalbestuurorganisasiestruktuur is geneig om die status en hiërargiese posisie van die aankoopfunksie in die onderneming te verlaag. Sodoende word die bedingingsmag van die aankoopfunksie aangetas deurdat die aankoopfunksie nie vanuit 'n gesagsposisie met leweransiers kan onderhandel nie (Ammer, 1980:75).

Soos reeds vermeld, sal elke onderneming, as gevolg van sy eie unieke omgewing en eienskappe, 'n aankooporganisasiestruktuur ontwerp wat die beste bydrae tot bereiking van die ondernemingsdoelwitte sal maak. Daar bestaan egter algemene eienskappe en riglyne vir 'n doeltreffende organisasiestruktuur en aankooporganisasiestruktuur wat die onderneming kan aanwend by die ontwerp en evaluering van sy eie aankooporganisasiestruktuur. Vir doeleindes hiervan word organisasiestrukture verder bespreek en word daar onder andere klem gelê op die algemene eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur.

3.4 ALGEMENE EIENSKAPPE VAN 'N DOELTREFFENDE ORGANISASIE-STRUKTUUR

Die ideale organisasiestruktuur is volgens Du Bruyn (1990:249) 'n teoreties perfekte organisasiestruktuur wat ontwerp is om aan die organisasiedoelstellings van die onderneming te voldoen. Verder is die ideale organisasiestruktuur 'n totaal onpersoonlike plan wat uit 'n bepaalde benadering van bestuur en met langtermynorganisasiedoelstellings as uitgangspunt ontwerp is. Derhalwe sal 'n doeltreffende organisasiestruktuur daarop ingestel wees om die menslike hulpbron as een van die belangrikste hulpbronne in ondernemings optimaal te benut. Die doeltreffendheid van 'n organisasiestruktuur in 'n spesifieke onderneming hang egter van die eienskappe van sodanige organisasiestruktuur af.

Die volgende algemene eienskappe is kenmerkend van 'n doeltreffende organisasiestruktuur en derhalwe ook van 'n aankooporganisasiestruktuur:

□ Eenvoud:

Organisasiestrukture moet so eenvoudig moontlik wees en moet die bestuur van ondernemings sorg dra voordat nuwe funksies tot die huidige organisasiestruktuur bygevoeg word. Volgens Koontz *et al.* (1986:359) is ondernemings geneig om egter te “oororganiseer” en raak die organisasiestruktuur te ingewikkeld. So 'n organisasiestruktuur skep verwarring vir die werknemers van die onderneming.

□ Ondersteunbeleid en -strategie:

'n Organisasiestruktuur moet ondersteunend tot die ondernemingsbeleid en -strategie asook die beleid en strategie van elke funksionele afdeling van die onderneming wees.

Onafhanklik van persone:

Ondernemings moet sorg dra dat hul organisasiestruktuur onafhanklik van 'n persoon(e) in die onderneming ontwerp is sodat die doeltreffendheid van die organisasiestruktuur nie aangetas word indien 'n persoon 'n spesifieke pos in 'n onderneming verlaat nie.

Bevorder kontinuïteit:

Organisasiestruktuur moet kontinuïteit bevorder deurdat die struktuur voorsiening maak vir 'n opgeleide opvolger wanneer 'n persoon 'n spesifieke pos verlaat

Hou bevorderingsgeleenthede in:

Aanvullend tot kontinuïteit skep 'n doeltreffende organisasiestruktuur genoegsame bevorderingsgeleenthede vir alle werknemers van die onderneming of afdeling daarvan deur 'n hiërargie van poste. Indien die aankoopafdeling byvoorbeeld oor 'n te plat organisasiestruktuur beskik, bied dit min bevorderingsgeleenthede vir aankooppersoneel in die afdeling.

Duidelike afbakening van gesag en verantwoordelikheid:

Die organisasiestruktuur van die aankoopafdeling moet sodanig wees dat die gesag en verantwoordelikheid van alle aktiwiteite duidelik afgebaken is. Hierdie aktiwiteite moet gekoördineerd uitgevoer word ter bereiking van ondernemingsdoelwitte. Hieruit kan afgelei word dat koördinasie 'n voorvereiste vir 'n doeltreffende organisasiestruktuur is.

Bevredigende kommunikasie:

Aanvullend en voortvloeiend uit koördinasie is kommunikasie. Onderskeie funksionele afdelings wat noue skakeling met mekaar vereis, sal met direkte kommunikasiekanale verbind word. So sal byvoorbeeld die aankoopfunksie in handelondernemings direkte skakeling met die bemarkingsfunksie van die onderneming moet hê.

Spoed van besluitneming:

Doeltreffende kommunikasiekanale in 'n onderneming of afdeling daarvan behoort besluitnemingspoed in die onderneming te verbeter. Tyd is volgens Carlisle (1982:101) 'n beperkende sowel as 'n kritiek-belangrike faktor in enige besluitnemingsproses. 'n Doeltreffende organisasiestruktuur sal derhalwe die spoed van besluitneming in die onderneming bevorder.

Aanpasbaar:

Organisasiestrukture moet dinamies wees. 'n Organisasiestruktuur moet derhalwe deurlopend by veranderde omstandighede kan aanpas.

In die lig van die belangrikheid van bogenoemde algemene eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur, kan die aanname gemaak word dat hierdie eienskappe belangrike maatstawwe is om die doeltreffendheid van 'n aankooporganisasiestruktuur in 'n handelsonderneming te evalueer. Derhalwe sal die mate waartoe die onderneming se organisasiestruktuur oor sodanige eienskappe beskik, die doeltreffendheid van so 'n aankoopfunksie weerspieël.

Daar bestaan in ondernemings normaalweg 'n mate van weerstand onder personeel ten opsigte van organisatoriese veranderings. Ondernemingsbestuur moet egter nie huiwer om aanpassings aan die organisasiestruktuur te maak indien daar enige simptome van ondoeltreffendheid voorkom nie.

3.5 SIMPTOME VAN 'N ONDOELTREFFENDE ORGANISASIESTRUKTUUR

'n Onderneming of afdeling van die onderneming moet voortdurend daarop let dat sy organisasiestruktuur tred hou met veranderde omstandighede. Derhalwe is dit belangrik dat bestuur pro-aktief optree en regstellende stappe ten opsigte van sy organisasiestruktuur neem, voordat die onderneming nadelig beïnvloed word. Bestuurders kan volgens Duncan (1979:77-79) op die volgende simptome vir die vasstelling van ondoeltreffendheid let:

Vooruitskatting van omgewingsveranderlikes:

Omgewingsveranderlikes word foutief vooruitgeskat aangesien daar nie doeltreffende koördinasie tussen afdelings in die onderneming is nie. Bestuur verloor derhalwe beheer oor die verhouding tussen die interne en eksterne omgewing van die onderneming.

Stadige besluitneming:

Stadige besluitneming geskied as gevolg van onder andere lang kommunikasiekanale asook take en verantwoordelikhede wat nie behoorlik afgebaken is nie.

Onbevredigende kommunikasie:

Die bestuur van die onderneming neem nie betyds regstellende stappe om knelpunte in die onderneming uit te skakel nie. Van die belangrikste redes hiervoor is 'n swak besluitnemer of 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur. Vir doeleindes van die studie word slegs in laasgenoemde belang gestel. 'n Ondoeltreffende organisasiestruktuur kan stadige besluitneming tot gevolg hê as gevolg van lang kommunikasiekanale en onvoldoende afbakening en omskrywing van take en verantwoordelikhede.

Onvoldoende afbakening van gesag en verantwoordelikheid:

Indien gesag en verantwoordelikhede nie duidelik afgebaken is nie, kan dit gebeur dat aktiwiteite van twee funksionele afdelings in die onderneming oorvleuel. So kan dit gebeur dat die een funksie inmeng met die aktiwiteite van 'n ander funksie en sodoende ontstaan daar konflik. Hierdie konflik bemoeilik bestuur in die algemeen.

Ondoeltreffende beheer:

Ondoeltreffende beheer kom voor deurdat funksies wat funksioneel en logies bymekaar hoort nie saam gegroepeer is nie en is bestuur nie in staat om gesag en verantwoordelikheid te deleger of om beheerpunte by kritieke aktiwiteite in te stel nie.

Omdat 'n ondoeltreffende aankooporganisasiestruktuur die doeltreffendheid van 'n aankoopfunksie nadelig beïnvloed, sal die aanwesigheid van sodanige simptome van 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur as maatstaf gebruik kan word om die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in handelondernemings te evalueer. Die aanwesigheid en mate waartoe hierdie simptome in 'n aankooporganisasiestruktuur teenwoordig is, sal derhalwe op die doeltreffendheid al dan nie van die aankoopfunksie dui.

Noudat die eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur geïdentifiseer is en die simptome van 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur bekend is, is dit ook belangrik om die eienskappe van 'n doeltreffende aankooporganisasiestruktuur in die onderneming te ondersoek.

3.6 EIENSKAPPE VAN 'N DOELTREFFENDE AANKOOPORGANISASIE-STRUKTUUR

Aankoopfunksies in ondernemings beskik, soos reeds genoem, oor verskeie tipes organisasiestrukture. Nieteenstaande die tipe organisasiestruktuur waaroor die aankoopfunksie beskik, is dit belangrik dat hierdie aankooporganisasiestruktuur aan die vereistes voldoen van 'n doeltreffende aankooporganisasiestruktuur.

In 'n ondersoek na die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie van Sentraalwes, het Du Plessis (1985:140) die volgende vereistes vir 'n doeltreffende organisasiestruktuur gestel:

□ Ondersteuning van ondernemingsbeleid en -strategie:

Die aankooporganisasiestruktuur moet die ondernemingsbeleid en -strategie ondersteun. Die aankooporganisasiestruktuur moet sodanig ontwerp word dat die ondernemingsdoelwitte, sowel as die aankoopdoelwitte, daardeur bereik kan word. Aangesien beleid en strategie die ontwikkeling van 'n aankooporganisasiestruktuur voorafgaan, moet die interne organisasiestruktuur van die aankoopafdeling en die plek van die aankoopfunksie binne die ondernemingstruktuur sodanig saamgestel wees dat die aankoopbeleid en -strategie binne die struktuur verwesenlik kan word. Die aankooporganisasiestruktuur kan byvoorbeeld gedentraliseer wees omdat die onderneming geografies gedentraliseer is en elke geografiese eenheid van die onderneming direk met plaaslike leweransiers sake wil doen.

□ Afweer van aanslae en bedreigings:

Die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie moet sodanig wees dat die aanslae en bedreigings uit die onderneming se omgewing die hoof gebied kan word. Die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie moet dus sodanig wees dat dit die aankoopfunksie in staat stel om toe te sien dat die voorsiening van skaars en strategiese produkte aan die onderneming deurlopend en op 'n mededingende grondslag sal geskied. Die aankooporganisasiestruktuur kan byvoorbeeld gesentraliseer wees om op koopkrag te konsentreer om sodoende mededingender pryse te kan afdwing.

□ Uitvoering van sleutelaktiwiteite:

Die organisasiestruktuur moet van so 'n aard wees dat die sleutelaktiwiteite wat uit die werksaamhede van die onderneming voortspruit, op die doeltreffendste wyse uitgevoer

kan word. Die struktuur van die aankoopfunksie moet sodanig wees dat die gesag en verantwoordelikheid vir die uitvoering van die aktiwiteite van die aankoopfunksie, naamlik aankoop en onderhandeling, administrasie, opvolging en bespoediging van bestellings, voorraadhouding en aankoopnavorsing, duidelik afgebaken is. Die grondliggende beginsels van 'n doeltreffende aankooporganisasiestruktuur kan reeds uit die genoemde eienskappe afgelei word en hou noodwendig ook regstreeks verband met die algemene beginsels van doeltreffende organisasie.

Dobler *et al.* (1984:516-519) identifiseer die volgende drie grondliggende beginsels waaraan 'n aankooporganisasiestruktuur moet voldoen indien dit oor die eienskappe van 'n doeltreffende aankooporganisasiestruktuur moet voldoen:

Funksionalisasie en menslike behoeftes:

Funksionalisasie is 'n voortvloeiende van spesialisasie en stel 'n organisasiestruktuur voor wat voorsiening maak dat soortgelyke aktiwiteite saamgegroepeer word. Hierdie beginsel moet egter met omsigtigheid toegepas word aangesien 'n oormaat funksionalisasie tot 'n oormaat spesialisasie in 'n pos lei en verveeldheid en negatiewe bywerking by werknemers kweek. Funksionalisasie sal die plek van die aankoopfunksie in die breë organisasiestruktuur asook die mate van sentralisering van aankoopgesag in die onderneming bepaal.

Beheer:

Die doeltreffendheid van 'n organisasiestruktuur bepaal in 'n groot mate die doeltreffendheid van beheer oor die aankoopfunksie. 'n Doeltreffende organisasiestruktuur behoort beheer as bestuurstaak oor individuele aktiwiteite, asook die afdeling in geheel, in die hand te werk.

Koördinasie:

Koördinasie is die hoeksteen van 'n doeltreffende organisasiestruktuur omdat die fundamentele doel van organisasie daarop ingestel is om individuele pogings tot 'n eenheid te rig en te koördineer om 'n gemeenskaplike doel te bereik. Die organisasiestruktuur van 'n aankoopfunksie sal sodanig moet wees dat dit eerstens aankoopdoelwitte eenvormig nastreef en tweedens aankoopaktiwiteite met die aktiwiteite van ander ondernemingsfunksies koördineer.

Die mate waartoe die aankooporganisasiestruktuur van 'n handelonderneming aan genoemde eienskappe van 'n doeltreffende aankooporganisasiestruktuur beskik, sal derhalwe weer eens die doeltreffendheid van sodanige aankoopfunksie aandui. Derhalwe sal die mate waartoe die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie aan hierdie eienskappe voldoen, as maatstaf vir die evaluering van die doeltreffendheid van 'n aankoopfunksie dien. Hierdie maatstaf toon ooglopend 'n ooreenkoms met die maatstaf wat in paragraaf 3.4 geïdentifiseer is, naamlik die mate waartoe die onderneming se organisasiestruktuur oor die algemene eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur beskik. Die implikasies van hierdie stelling is tweeledig. Ten eerste word die geldigheid van beide maatstawwe hierdeur beklemtoon en tweedens kan die maatstawwe in een enkele maatstaf geïntegreer word.

3.7 OORSIG OOR ORGANISASIE AS ELEMENT VAN AANKOOPBESTUUR

Organisasie as element van aankoopbestuur verseker die stelselmatige uitvoering van die aankoopmaak in ondernemings. Verder rig organisasie ondernemingshulpbronne in bepaalde verhoudings wat stabiliteit en vertroue by werknemers in die onderneming skep.

Hierdie verhoudings werk doeltreffendheid in die hand deurdat dit die grondslag vir 'n organisasiestruktuur van die onderneming of afdeling daarvan vorm.

'n Onderneming moet eerstens besluit waar die aankoopfunksie in die ondernemingshiërargie geposisioneer gaan word om sodoende op die mees doeltreffendste wyse aankoop- en ondernemingsdoelwitte te bereik. Verder het aankoopbestuur 'n keuse tussen alternatiewe aankooporganisasiestrukture wat volgens ondernemingsbehoefte ontwikkel kan word. Hierdie aankooporganisasiestrukture is 'n gesentraliseerde, gedesentraliseerde, gesentraliseerde/gedesentraliseerde en materiaalbestuur as aankooporganisasiestruktuur wat elk oor unieke voordele en nadele beskik.

Alhoewel aankooporganisasiestrukture van aankoopafdelings in ondernemings van mekaar kan verskil, is daar egter sekere algemene eienskappe van organisasiestrukture en aankooporganisasiestrukture spesifiek wat die doeltreffendheid van sodanige aankooporganisasiestrukture weerspieël. Net so is sekere simptome van 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur geïdentifiseer waarop ondernemings moet let om ondoeltreffendheid van die aankoopfunksie te voorkom. Verder is ook aandag gegee aan die eienskappe van 'n doeltreffende aankooporganisasiestruktuur.

Wat egter van belang in die lig van die studie is, is dat sekere maatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van 'n aankoopfunksie in handelondernemings ten opsigte van aankooporganisasie, geïdentifiseer is. Vervolgens word hierdie maatstawwe kortliks genoem:

- Die rapporteringsvlak van die hoof van die aankoopfunksie in die ondernemingshiërargie.
- Die mate waartoe spesialisasie van aankoopaktiwiteite soos aankoop en onderhandeling, opvolging en bespoediging van bestellings, administrasie, aankoopnavorsing asook voorraadbestuur in die onderneming geskied.
- Die mate waartoe die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie aan die algemene eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur sowel as 'n aankooporganisasiestruktuur, voldoen.
- Die mate waartoe simptome van 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur in die aankooporganisasiestruktuur van die onderneming voorkom.

3.8 SAMEVATTING

Die doel van hoofstuk drie is op die bereiking van die primêre doelwit en newe-doelwitte van die studie geskoei, naamlik om maatstawwe te identifiseer waarvolgens die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in Sentraalwes geëvalueer kan word. Hierdie maatstawwe asook die maatstawwe wat in hoofstuk twee geïdentifiseer is en die maatstawwe wat voortaan in die studie geïdentifiseer sal word, sal in 'n prestasie-evalueringsmodel in hoofstuk vyf saamgevat word.

In hierdie hoofstuk is die teoretiese beginsels van organisasie as elemente van aankoopbestuur bespreek. Alhoewel beplanning en organisasie as elemente van bestuur van mekaar onderskei kan word, kan dit weens die geïntegreerde aard van die proses van bestuur, nie van mekaar geskei word nie. Net so sal beheer as geïntegreerde element van aankoopbestuur in hoofstuk vier bespreek word.

In die bespreking van organisasie as element van bestuur is klem gelê op die volgende drie belangrike aspekte: Eerstens is die plek van die aankoopfunksie oftewel die vertikale positionering daarvan in die ondernemingshiërargie, bespreek. Tweedens is onderskeie organisasiestrukture vir die aankoopfunksie in handelondernemings ondersoek. Derdens is die eienskappe vir 'n doeltreffende organisasiestruktuur en aankooporganisasiestruktuur asook die simptome van 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur, geïdentifiseer.

Hierdie hoofstuk hou egter die volgende belangrike implikasies vir die studie in:

- 'n Bydrae is gelewer tot die teorie van aankoopbeplanning en -organisasie in handelsondernemings.
- Sekere belangrike maatstawwe is geïdentifiseer waarvolgens die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in handelsoondernemings geëvalueer kan word.

HOOFSTUK 4

DIE ROL VAN BEHEER TEN OPSIGTE VAN PRESTASIE-EVALUERING VAN 'N AANKOOPFUNKSIE

4.1 INLEIDING

Beheer as element van aankoopbestuur word om verskeie redes by hierdie studie ingesluit. Ten eerste beantwoord hierdie bespreking aan die primêre en afgeleide doelwitte van die studie deurdat 'n wetenskaplikgefundeerde teoretiese raamwerk van aankoopbeheer daar gestel word waaruit maatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van aankoopbeheer geïdentifiseer kan word. Verder is hierdie maatstawwe noodsaaklik vir die empiriese gedeelte van die studie waar die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes geëvalueer word. Hoofstuk vier lewer dus nie alleen 'n bydrae tot die teorie van aankoopbeheer nie maar verskaf ook die raamwerk waarbinne die empiriese studie ten uitvoer gebring kan word.

Alhoewel beheer die laaste element van aankoopbestuur is wat bespreek word, moet dit nie gesien word as die eindpunt van die bestuursproses nie omrede beheer nou verweef is met die ander elemente van aankoopbestuur soos bespreek in hoofstukke twee en drie. Gevolglik kan aankoopbeheer soos volg gedefinieer word:

Aankoopbeheer is daardie element van aankoopbestuur waarmee alle aankoopaktiwiteite gekontroleer word, sodat dit uitgevoer word binne die grense wat deur aanvaarde maatstawwe en standarde gestel is. Beheer verseker dat planne uitgevoer word en dat aankoopdoelstellings nagestreef word (Hugo en Van Rooyen, 1990:95).

Die voorafgaande definisie beklemtoon die feit dat beheer nie 'n eenmalige proses is nie maar aaneenlopend deur die bestuursproses uitgevoer word.

Die belangrikheid van doeltreffende aankoopbeheer in 'n onderneming kan volgens Baily en Farmer (1987:288-289) kortliks soos volg saamgevat word:

- Doeltreffende aankoopbeheer verhoog die status van die aankoopfunksie in 'n onderneming. Indien ondernemingsbestuur byvoorbeeld nie bewus is van die prestasie van die aankoopfunksie nie, kan die aankoopfunksie moontlik as onbelangrik beskou word.
- Verbeterde prestasies word deur die stel van standarde bevorder en is die stel van standarde een van die stappe in die aankoop-beheerproses.
- Aankoopbeheer werk motivering en selfbeheer van aankooppersoneel in die hand deur bestuur se erkenning van aankoopprestasies.
- Doeltreffende aankoopbeheer benut alle voordele van beheer soos byvoorbeeld die vroegtydige identifisering van afwykings, gestandaardiseerde optrede, verhoging van doelmatigheid, voorkoming van wanpraktyke en die stimulering van delegering (Stoner, 1985:594-595).

Ten einde te beantwoord aan die doel van hierdie hoofstuk is dit vervolgens noodsaaklik dat 'n bespreking gevoer moet word oor die beginsels vir doeltreffende aankoopbeheer, bestek van aankoopbeheer, stappe in die beheerproses van aankoopbestuur en hulpmiddele vir aankoopbeheer.

4.2 BEGINSELS VIR DOELTREFFENDE AANKOOPBEHEER

Beheer ter wille van beheer dien geen doel nie en kan aanleiding gee tot onnodige aktiwiteite in die onderneming. Die stelling kan dus gemaak word dat beheer nie 'n doel op sigself moet wees nie, maar eerder 'n middel tot 'n doel. Gevolglik sal 'n doeltreffende beheersisteen aan die volgende beginsels moet voldoen:

Koste-effektiwiteit:

Die koste van beheer moet nie groter wees as die voordele wat met beheer verkry word nie.

Tydige, akkurate en relevante inligting:

Die inligtingstelsel van 'n onderneming moet tydige, akkurate en relevante inligting weergee.

Fokus op kritiese beheerpunte:

Kritiese beheerpunte moet geïdentifiseer word en die beheersisteen moet op hierdie beheerpunte fokus.

Uitsonderingsbeheer:

Die beheersisteem moet gegrond wees op die beginsel van uitsonderingsbeheer.

Afbakening van verantwoordelikheid:

Die persoon wat vir die uitvoering van planne verantwoordelik is moet, waar nodig, regstellende stappe neem.

Tydige identifikasie van afwykings:

Afwykings moet so spoedig moontlik geïdentifiseer word.

Ondersteunend tot organisasiestruktuur:

Die beheersisteem moet by die organisasiestruktuur aanpas in die sin dat die regte inligting aan die regte persoon verskaf word.

Bestuursaanvaarding:

Die beheersisteem moet deur alle bestuursvlakke verstaan en ondersteun word (Lysons, 1986:190; Fearon en Hamilton, 1980:70).

Bogenoemde beginsels waaraan 'n doeltreffende beheersisteem moet voldoen, is ooglopend noodsaaklik vir doeltreffende beheer en derhalwe ook vir aankoopbeheer. Die stelling kan dus gemaak word dat die mate waartoe die beheersisteem van die aankoopfunksie aan hierdie beginsels beantwoord, 'n weerspieëling is van die doeltreffendheid van beheer en gevolglik as maatstaf kan dien vir die evaluering van die doeltreffendheid van aankoopbeheer en aankoopbestuur in handelondernemings.

Alhoewel doeltreffende beheer oor die aankoopfunksie belangrik is, moet in ag geneem word dat die aankoopfunksie in wisselwerking met ander ondernemingsfunksies verkeer. Op hierdie wyse vind wedersydse beïnvloeding plaas met die gevolg dat beheer oor die aankoopfunksie wyer afgebaken moet word.

4.3 BESTEK VAN AANKOOPBEHEER

Weens die feit dat aankoopaktiwiteite nie altyd kwantitatief meetbaar is nie, soos in die geval van onderhandelings wat moeilik objektief geëvalueer kan word, is dit volgens Dobler *et al.* (1984:566-567) noodsaaklik om die bestek van beheer uit te brei tot die volgende drie vlakke:

- Eerstens die kwalitatiewe evaluering van bestuursverantwoordelikhede wat aan die volgende maatstawwe geëvalueer kan word:
 - ☒ Die mate van sukses van die aankoopbeleid en -strategie.
 - ☒ Die uitvoering van aankoopprosedures.
 - ☒ Die bydrae van aankoopbestuur tot die ontwikkeling van ondernemingsbeleid en -strategie.
 - ☒ Die vordering van aankoop personeel in ander funksionele gebiede van die onderneming.

- Die tweede belangrike vlak van beheer oor die aankoopfunksie is aankoopbedrewenheid wat die doeltreffendheid waarmee die aankoop taak ten uitvoer gebring word, weerspieël. Aankoopbedrewenheid in 'n handelonderneming kan aan die volgende maatstawwe geëvalueer word:
 - ☒ Die mededingingsposisie van die bemarkingsfunksie.
 - ☒ Die prestasies van leweraars.
 - ☒ Prysverhogings gemeet teen byvoorbeeld die inflasiekoers in die betrokke bedryfstak.
 - ☒ Kostebesparings wat deur die aankoopfunksie teweeg gebring word.

- Die derde en laaste vlak van aankoopbeheer is die evaluering van aankoopdoeltreffendheid. Aankoopdoeltreffendheid gee aan aankoopbestuur 'n beeld van die doeltreffendheid waarmee hulpbronne soos kapitaal en arbeid aangewend word. Maatstawwe waarmee aankoopdoeltreffendheid geëvalueer kan word is die volgende:
 - ☒ Koste per bestelling.
 - ☒ Die totale administratiewe koste van die aankoopfunksie.
 - ☒ Die aantal bestellings per aankoper.
 - ☒ Personeelwisseling.

Bogenoemde bespreking weerspieël die bestek van aankoopbeheer en is 'n logiese afleiding dat beheer oor al die vermeldde vlakke moet plaasvind ten einde doeltreffend te wees. Gevolglik kan die stelling gemaak word dat die bestek van aankoopbeheer in 'n onder-

neming as maatstaf kan dien vir die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoop-funksie.

In die voorafgaande bespreking is deurlopend verwys na maatstawwe wat gebruik kan word ten einde 'n bepaalde faset van aankoopbestuur te evalueer wat impliseer dat die beheerproses uit 'n aantal opeenvolgende stappe bestaan.

4.4 STAPPE IN DIE BEHEERPROSES VAN AANKOOPBESTUUR

Aankoopbeheer bestaan volgens Hugo en Van Rooyen (1990:312) uit 'n aantal logies opeenvolgende stappe waarvan die eerste stap die stel van realistiese meetbare standarde is. Realistiese meetbare standarde impliseer byvoorbeeld dat 'n standaard wat te maklik of glad nie bereikbaar is nie, geen motiveringswaarde inhou nie. Daar moet verder in ag geneem word dat meetbare standarde regstreeks van die doelstellings van die aankoop-funksie afgelei moet word (Dobler *et al.*, 1984:562-563). Uit die voorafgaande bespreking kan afgelei word dat die bestaan van realistiese meetbare standarde noodsaaklik is vir doeltreffende aankoopbeheer en derhalwe ook aankoopbestuur met die gevolg dat die doeltreffendheid van 'n aankoopfunksie onder andere geëvalueer kan word aan die mate waartoe daar realistiese meetbare standarde bestaan. Daar moet egter in ag geneem word dat die stel van meetbare standarde nou verbind is tot die strategiese beheerpunte.

Die tweede stap in die beheerproses is die identifisering van strategiese beheerpunte. Beheer moet plaasvind waar dit tydig, ekonomies en verteenwoordigend kan geskied (Koontz *et al.*, 1986:561-564). Gesien uit die oogpunt van die aankoopfunksie word die volgende beheerpunte as strategies beskou:

- Aankoopbeleid en -strategie (kyk paragraaf 2.3.4.2.)
- Bedinging van laer kospryse
- Betalingstermyne
- Pryse en prysverhogings
- Vraag en aanbodveranderings
- Vooruitskattings
- Tydigheid, akkuraatheid en relevantheid van inligting
- Aankoopbegrotings (kyk paragraaf 2.3.4.3.)
- Kostebesparings (kyk paragraaf 2.3.4.5.)
- Leweransiersprestasies
- Voorsiening aan klante

- Aankoophoeveelhede (kyk paragraaf 2.3.4.3.)
- Herbestelpeile en hersieningsiklusse
- Voorraadvlakke (kyk paragraaf 2.3.4.3.)
- Voorraadomsetsnelhede
- Voorraadkoste (kyk paragraaf 2.3.4.3.)
- Kwaliteit van voorraad
- Administratiewe doeltreffendheid
- Werklading
- Personeelontwikkeling (Heinritz en Farrel, 1986:335; Baily en Farmer, 1987:289; Du Plessis, 1985:2.75; Du Plessis, 1989:189-190).

Voortvloeiend uit bogenoemde bespreking van strategiese beheerpunte vir aankoopbeheer kan die volgende logiese stellings gemaak word:

- Doeltreffende beheer oor hierdie strategiese beheerpunte is noodwendig ondersteunend tot die nastrewing van die doelwitte van die aankoopfunksie soos in paragraaf 2.3.3.2. bespreek.
- Die doeltreffendheid van beheer oor die strategiese beheerpunte is 'n weerspieëling van die doeltreffendheid van aankoopbeheer en gevolglik ook aankoopbestuur. Dus kan die mate van beheer oor die strategiese beheerpunte as maatstaf gebruik word om die doeltreffendheid van die aankoopfunksie te evalueer.

'n Inligtingstelsel wat sal meehelp om afwykings so spoedig moontlik te identifiseer sal derdens ontwikkel word. Gevolglik moet die inligtingstelsel sodanig wees dat tydige, relevante en akkurate inligting voorsien word. In paragraaf 4.2 is reeds verwys na die feit dat die mate waartoe die beheersisteam van die aankoopfunksie tydige, relevante en akkurate inligting kan weergee as maatstaf kan dien om die doeltreffendheid van die aankoopfunksie te evalueer. Die vermelde bespreking staaf dus die geldigheid van hierdie maatstaf.

Die vierde stap in die beheerproses behels die evaluering van inligting ten einde die aard van die afwykings, die erns van afwykings sowel as die oorsake van sodanige afwykings, te identifiseer (Hugo en Van Rooyen, 1990:322).

Laastens sal korrektiewe stappe geneem word. Ten einde te verhoed dat afwykings al groter word, is dit noodsaaklik dat korrektiewe stappe so spoedig moontlik geneem word. Laasgenoemde stelling impliseer verder dat die plek of persoon waar afwykings in die onderneming plaasvind, geïdentifiseer moet word.

In paragraaf 4.4 is die stappe in die beheerproses bespreek. Verder is sekere maatstawwe geïdentifiseer waarvolgens die doeltreffendheid van die aankoopfunksie geëvalueer kan word. Ten einde egter die beheerproses vlot te laat verloop bestaan daar sekere hulpmiddele wat vir aankoopbeheer in 'n handelonderneming gebruik kan word.

4.5 HULPMIDDELE VIR AANKOOPBEHEER

4.5.1 Algemeen

Die belangrikheid van aankoopbeheer is reeds beklemtoon en gevolglik moet van alle moontlike hulpmiddele gebruik gemaak word ten einde doeltreffende aankoopbeheer te verseker. Vir hierdie rede word daar vervolgens aandag gegee aan die aankoopbegroting, aankoopoudit, prestasie-evaluering en kostebesparingsdoelwitte as hulpmiddele vir doeltreffende aankoopbeheer.

4.5.2 Aankoopbegrotings as hulpmiddel van aankoopbeheer

Aankoopbegroting as 'n beplanningshulpmiddel is reeds in paragraaf 2.3.4.3. bespreek wat daarop dui dat aankoopbegrotings belangrik is vir sowel beplanning as beheer as elemente van aankoopbestuur. Laasgenoemde stelling beklemtoon dus nie alleen die belangrikheid van aankoopbegrotings vir aankoopbestuur nie, maar ook die geldigheid van die begrotingsverwante maatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie wat in paragraaf 2.3.4.3. geïdentifiseer is. Volledigheidshalwe word hierdie maatstawwe vervolgens vermeld:

- Die mate waartoe die aankoopfunksie binne die administratiewe begroting funksioneer.
- Die bestaan van 'n materiaalhoeveelheidsbegroting asook 'n materiaalvoorraadbegroting in die onderneming.

Aankoopbegrotings hou die voordeel in dat doelwitte, prestasies en afwykings kwantitatief weergegee word. In gevalle waar kwalitatiewe doelstellings genoodsaak word, kan van 'n aankoopoudit gebruik gemaak word ten einde aankoopprestasies te evalueer.

4.5.3 Aankoopoudit as hulpmiddel van aankoopbeheer

'n Aankoopoudit behels 'n ondersoek na die mate waartoe die aankoopfunksie die neergelegde beleid en prosedures nakom asook bestaande standaarde of doelstellings bereik.

'n Aankoopoudit is veral handig om die doeltreffendheid van die aankoopfunksie te evalueer op die terreine van werklading, interfunksionele verhoudings en die eksterne beeld van die aankoopfunksie (Van Rooyen en Hugo, 1983:220).

'n Eweredige verspreiding van die werklading binne die aankoopfunksie is om twee redes belangrik. Ten eerste werk dit personeeltevredenheid in die hand en gee gevolglik aanleiding tot die optimale benutting van mannekrag. Voortvloeiend hieruit gee die eweredige verspreiding van die werklading ook aanleiding tot optimale spesialisasie met voor-die-hand-liggende voordele. Tradisioneel was die verspreiding van werklading geëvalueer aan hoeveel produkte aangekoop word, hoeveel bestellings hanteer word en wat die totale randwaarde van aankope is. Hierdie benadering verskaf wel interessante inligting maar beskik oor min waarde omrede dit bloot 'n weerspieëling is van die hoeveelheid rompslomp waarmee die aankoper belas word. 'n Meer moderne benadering is om die verdeling van die werklading te evalueer aan die hand van die volgende kriteria:

- Die aantal leweransiers wat te woord gestaan word
- Hoeveelheid leweransiers wat besoek word
- Aantal nuwe leweransiers en produkte wat bekom word
- Navorsingsprojekte wat afgehandel word.

Gesien die noodsaaklikheid van 'n doeltreffende verdeling van werklading vir die aankoopfunksie kan die stelling gemaak word dat die kriteria wat gebruik word vir die bepaling van die werklading as maatstaf gebruik kan word om die doeltreffendheid van die aankoopfunksie te evalueer.

Die tweede aanwendingsterrein van 'n aankoopoudit is die bepaling van die verhouding tussen interafhanklike ondernemingsfunksies. In 'n handelsonderneming bestaan daar noodwendig noue skakeling en interafhanklikheid tussen die aankoop- en bemarkingsfunksies.

Primêr het hierdie funksies dieselfde einddoel met die gevolg dat goeie verhoudings noodsaaklik is vir eenheid van doelwitnastrewing. Verder is die aankoop- en bemarkingsfunksies wedersyds afhanklik van mekaar om eie doelwitte te bereik. In die geheel gesien is goeie verhoudings tussen diè ondernemingsfunksies belangrik vir die bedryfsresultate van 'n handelsonderneming.

Aangesien 'n doeltreffende aankoopfunksie meer dikwels goeie verhoudings met die bemarkingsfunksie tot gevolg sal hê, kan die stelling gemaak word dat die beeld wat die bemarkingsfunksie van die aankoopfunksie het, as maatstaf kan dien om die doeltreffend-

heid van die aankoopfunksie te evalueer. Die derde en laaste aanwendingsterrein van 'n aankoopoudit is die eksterne beeld van die aankooponderneming. Die aankoopfunksie is noodwendig die kontakpunt tussen die onderneming en die leweransiersmark. Die stelling kan dus gemaak word dat die behandeling wat die leweransiers van die aankoopfunksie kry, bepalend is vir die beeld van die onderneming. Op hierdie wyse sal faktore soos professionele optrede, geloofwaardigheid en 'n hoë vlak van sake-etiek noodwendig bydra tot 'n positiewe beeld. Verder kan 'n swak beeld wat die aankoopfunksie uitdra die bedryfsresultate van die onderneming nadelig beïnvloed omrede in tyd van groot vraag die leweransier voorkeur kan gee aan mededingers ten opsigte van prys, dienslewering, voorsiening van voorraad asook inligtingvoorsiening (Leenders *et al.*, 1986:13). Met die voorafgaande bespreking as agtergrond kan van die standpunt uitgegaan word dat 'n positiewe beeld van die aankoopfunksie by leweransiers 'n aanduiding gee van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie en as sulks as maatstaf in die verband gebruik kan word.

Uit die voorafgaande bespreking is afgelei dat die aankoopoudit 'n belangrike hulpmiddel vir aankoopbeheer in 'n onderneming is. Eerstens is afgelei dat 'n aankoopoudit 'n nuttige hulpmiddel kan wees vir die kwalitatiewe meting van 'n aankoopfunksie. Tweedens is die verskillende aanwendingsterreine van 'n aankoopoudit bespreek.

Laastens is verskeie maatstawwe geïdentifiseer vir die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in 'n handelonderneming. Dit is egter belangrik dat 'n aankoopoudit nie verwar moet word met 'n prestasie-evaluering van die aankoopfunksie nie. Eersgenoemde is 'n tegniek wat algemeen gebruik word ten einde te verseker dat voorgeskrewe prosedures nagekom word terwyl 'n prestasie-evaluering verband hou met die bepaling van die vlak van prestasie wat gelewer word.

4.5.4 Prestasie-evaluering as hulpmiddel van aankoopbeheer

Aangesien hierdie studie primêr verband hou met prestasie-evaluering van die aankoopfunksie word die onderhawige bespreking van prestasie-evaluering as hulpmiddel vir aankoopbeheer beperk tot die belangrikste teoretiese beginsels. Prestasie-evaluering van die aankoopfunksie word deur Hugo en Van Rooyen (1990:307) soos volg omskryf:

Prestasie-evaluering is 'n stelselmatige ondersoek en waardebepaling van werklike prestasies van die aankoopfunksie met behulp van maatstawwe en norme ten einde die prestasies van die aankoopfunksie te evalueer en te verbeter.

Uit bostaande omskrywing kan afgelei word dat 'n prestasie-evaluering 'n waardebeplating behels van die mate van sukses waarmee die aankoopfunksie ten uitvoer gebring word. Verder kan die belangrikste doelwitte van prestasie-evaluering soos volg saamgevat word:

- Die verbetering van aankoopprestasies
- Die voorsiening van inligting aan aankoopbestuur vir gepaste besluitneming
- Die motivering en verbetering van personeel
- Die rasonale interne herorganisasie van aankoopaktiwiteite
- Prestasie-evaluering dien as objektiewe vergelykingsgrondslag vir die onderlinge vergelyking van aankoopprestasies (Hugo en Van Rooyen, 1990:308-309).

Ten einde aan bogenoemde doelwitte van 'n prestasie-evaluering te voldoen, kan een van die volgende metodes gevolg word: Ten eerste kan gebruik gemaak word van subjektiewe evaluering wat hoofsaaklik uit persoonlike menings van toesighouers of bestuurders bestaan. Tweedens kan van 'n ouditondersoek gebruik gemaak word. Derdens kan 'n waardebeplating gedoen word van die meetbare resultate wat op 'n deurlopende grondslag gerapporteer en volgens voorgeskrewe prosedures aangeteken word. As verder in ag geneem word dat 'n prestasie-evaluering op die vlakke van aankoopbestuur, aankoopbedrewendheid en aankoopdoeltreffendheid geskied, kan die stelling gemaak word dat daar waarskynlik van al drie die reeds vermelde metodes in prestasie-evaluering gebruik gemaak sal word. Meer spesifiek sal subjektiewe evaluering gebruik word op die vlak van aankoopbestuur in welke geval gebruik gemaak word van byvoorbeeld 'n sistematiese evalueringstaat waarvolgens die aankoopbestuurder op 'n selfevalueringsgrondslag sy prestasies evalueer. Evaluering op die vlak van aankoopbedrewendheid en aankoopdoeltreffendheid is meer objektief en kwantitatief van aard met die gevolg dat gebruik gemaak kan word van 'n ouditondersoek en 'n waardebeplating.

Soos in die geval van die beheerproses (kyk paragraaf 4.4) bestaan 'n prestasie-evaluering ook uit logies opeenvolgende stappe. Hierdie stappe is volgens Ammer (1980:600) die volgende:

- Die bepaling van die omvang van die aankoopfunksie wat ook die organisasiestruktuur insluit.
- Die bepaling van die doelwitte wat binne die omvang van die aankoopfunksie bereik moet word.
- Die ontwikkeling van 'n program om die doelwitte te bereik.
- Die vergelyking van die vordering van die program ten opsigte van die doelwitte.

Bogenoemde bespreking dui op die noodsaaklikheid van 'n prestasie-evaluering van die aankoopfunksie aangesien die doeltreffendheid van die aankoopfunksie hierdeur bepaal en bevorder kan word. Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat die mate waartoe 'n prestasie-evaluering van die aankoopfunksie in 'n onderneming gedoen word as maatstaf gebruik kan word om die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van sodanige onderneming te evalueer.

In die voorafgaande bespreking van 'n prestasie-evaluering as hulpmiddel vir aankoopbeheer, is veral klem gelê op die doelwitte van prestasie-evaluering, die onderskeie metodes wat gebruik kan word asook die onderskeie vlakke waarvolgens 'n prestasie-evaluering in 'n aankoopfunksie gedoen word. Verder is kortliks aandag gegee aan die onderskeie stappe in die proses van prestasie-evaluering. Afgesien van die feit dat die bespreking in paragraaf 4.5.4 moontlik 'n bydrae kan lewer tot die teorie van aankoopbeheer en derhalwe tot aankoopbestuur, is daar in hierdie bespreking ook belangrike maatstawwe geïdentifiseer waarvolgens die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in handelondernemings geëvalueer kan word.

4.6 SAMEVATTING

Die teorie van beheer as element van aankoopbestuur is weens die universele aard van die bestuurstaak in hierdie hoofstuk bespreek. Verder voldoen 'n teoretiese ondersoek na beheer aan die vereistes van die studie deurdat 'n wetenskaplikgefundeerde teoretiese raamwerk van aankoopbeheer daargestel is waaruit maatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van aankoopbeheer geïdentifiseer kan word.

Aangesien beheer nie 'n doel op sigself is nie, maar eerder 'n middel tot 'n doel, is sekere beginsels geïdentifiseer waaraan 'n doeltreffende beheersisteem moet voldoen. Verder is beheer as 'n proses met verskillende opeenvolgende en logiese stappe geïdentifiseer nadat dit ook in die hoofstuk beklemtoon is dat die bestek van aankoopbeheer oor drie vlakke in 'n onderneming geskied.

Laastens is belangrike hulpmiddele vir doeltreffende aankoopbeheer in die onderneming geïdentifiseer.

Die bespreking van die teoretiese beginsels van aankoopbeheer hou die volgende belangrike implikasies vir die studie in:

- Eerstens is 'n bydrae gelewer tot die teorie van aankoopbeheer in handelondernemings.
- Tweedens is sekere belangrike maatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van aankoopbeheer in handelondernemings geïdentifiseer en word volledigheidshalwe soos volg saamgevat:
 - ⊠ Die mate waartoe die beheersistiem van die aankoopfunksie aan die beginsels van doeltreffende beheer beantwoord.
 - ⊠ Die vlakke waaroor die bestek van aankoopbeheer in die onderneming geskied.
 - ⊠ Die bestaan van realisties meetbare standaarde.
 - ⊠ Die mate van beheer oor strategiese beheerpunte in die onderneming.
 - ⊠ Die kriteria wat gebruik word vir die bepaling van werklading.
 - ⊠ Die beeld wat die bemarkingsfunksie van die aankoopfunksie in die onderneming koester.
 - ⊠ Die beeld wat die leweransiers van die onderneming van die aankoopfunksie koester.
 - ⊠ Die mate waartoe 'n prestasie-evaluering van die aankoopfunksie in die onderneming gedoen word.

Bogenoemde maatstawwe word in hoofstuk vyf tesame met die maatstawwe in hoofstukke twee en drie geïdentifiseer en in 'n prestasie-evalueringsmodel saamgevat ten einde die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes te evalueer.

HOOFSTUK 5

EVALUERINGSMODEL VIR DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES

5.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk beantwoord hoofsaaklik aan die primêre doel van die studie deurdat die empiriese ondersoek hiermee sy beslag kry (kyk paragraaf 1.2.1.1). Ten einde hierdie doel te bereik, word eerstens 'n bondige opsomming van die maatstawwe, soos geïdentifiseer in hoofstukke 2, 3 en 4, weergegee. Tweedens volg 'n bespreking van die relevante subgroepe van die ondersoekgroep. Derdens word die reeds vermelde maatstawwe soos volg vir 'n prestasie-evalueringsmodel geïntegreer:

- Die toekenning van gewigte aan elke maatstaf ten einde die belangrikheid daarvan aan te dui. Hierdie gewigte is verkry met behulp van onderhoudvoeringslyste en vraelyste aan subgroepe van die ondersoekgroep.
- Die toekenning van gewigte aan die onderskeie vrae in die onderhoudvoeringslyste en vraelyste. Hierdie toekenning word ook deur die subgroep van die ondersoekgroep gedoen en meet die onderskeie maatstawwe by Sentraalwes.

Evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes geskied vierdens in die hoofstuk deur die huidige vlak van aankoopdoeltreffendheid in Sentraalwes met behulp van die onderskeie vermelde maatstawwe te evalueer. Laastens word bevindings en moontlike aanbevelings ten opsigte van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes in die hoofstuk gedoen.

Die daarstelling van die reeds vermelde model word gerugsteun deur teoretiese en prakties-gefundeerde riglyne vir aankoopbestuur soos bespreek in hoofstuk 2, 3 en 4. Meer spesifiek word gebruik gemaak van die maatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van 'n aankoopfunksie soos in die teoretiese studie geïdentifiseer. Hierdie maatstawwe is nie alleen belangrik vir die studie nie, maar is ook bepalend vir die metodiek van die empiriese ondersoek.

5.2 OPSOMMING VAN MAATSTAWWE

In hoofstukke 2, 3 en 4 is maatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie op die terreine van beplanning, organisasie en beheer as elemente van aankoopbestuur, geïdentifiseer. Hierdie maatstawwe kan kortliks soos volg weergegee word:

□ **Beplanningsmaatstawwe:**

- Die mate waartoe aankoopbeplanning aan die vereistes van doeltreffende beplanning voldoen (kyk paragraaf 2.3.2.).
- Die bestaan van 'n aankoopbeleid en -prosedurehandleiding aldan nie (kyk paragraaf 2.3.4.2.).
- Die mate waartoe die aankoopfunksie binne die administratiewe begroting presteer (kyk paragraaf 2.3.4.3.).
- Die bestaan van 'n doeltreffende materiaalhoeveelheidsbegroting asook 'n materiaalvoorraadbegroting in die onderneming (kyk paragraaf 2.3.4.3.).
- Die mate waartoe aankoopnavorsing op die terreine van produk-, leweransiers- en stelselnavorsing as gespesialiseerde aktiwiteit in die aankoopfunksie uitgevoer word (kyk paragraaf 2.3.4.4.).
- Die bestaan van 'n doeltreffende kostebesparingsbegroting waarin al die kostebesparingsterreine vervat is (kyk paragraaf 2.3.4.5.).
- Die mate waartoe die aankoopfunksie die kostebesparings begrotingsdoelwitte bereik (kyk paragraaf 2.3.4.5.).
- Die bestaan van 'n doeltreffende aankoopbiblioteek vir die aankoopfunksie. (kyk paragraaf 2.3.4.6.)

□ **Organisatoriese maatstawwe:**

- Die rapporteringsvlak van die hoof van die aankoopfunksie in die ondernemingshiërargie (kyk paragraaf 3.2.2.).
- Die mate waartoe spesialisasie van aankoopaktiwiteite soos aankoop en onderhandeling, opvolging en bespoediging van bestellings, administrasie, aankoopnavorsing asook voorraadbestuur, in die onderneming geskied (kyk paragraaf 3.3.5.).
- Die mate waartoe die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie aan die algemene eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur sowel as 'n aankooporganisasiestruktuur voldoen (kyk paragraaf 3.4 en 3.6).

- Die mate waartoe simptome van 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur in die aankooporganisasiestruktuur van die onderneming voorkom (kyk paragraaf 3.5).

□ **Beheermaatstawwe:**

- Die mate waartoe die beheersisteen van die aankoopfunksie aan die beginsels van doeltreffende beheer beantwoord (kyk paragraaf 4.2.).
- Die vlakke waaroor die bestek van aankoopbeheer in die onderneming geskied (kyk paragraaf 4.3).
- Die bestaan van realisties meetbare standaarde (kyk paragraaf 4.4).
- Die mate van beheer oor strategiese beheerpunte in die onderneming (kyk paragraaf 4.4).
- Die kriteria wat gebruik word vir die bepaling van werklading (kyk paragraaf 4.5.3).
- Die beeld wat die bemarkingsfunksie van die aankoopfunksie in die onderneming het (kyk paragraaf 4.5.3).
- Die beeld wat die leweransiers van die onderneming van die aankoopfunksie het (kyk paragraaf 4.5.3).
- Die mate waartoe 'n prestasie-evaluering van die aankoopfunksie in die onderneming gedoen word (kyk paragraaf 4.5.4).

Ten einde die voormelde maatstawwe doeltreffend in 'n model vir prestasie-evaluering van die aankoopfunksie te integreer, is dit noodsaaklik om die subgroepe van die ondersoekgroep te identifiseer.

5.3 ONDERSOEGGROEP VAN DIE PRESTASIE-EVALUERINGSMODEL

5.3.1 Algemeen

Soos reeds vermeld is die inligting wat met die reeds vermelde maatstawwe verband hou, vanaf die bestuursrekenmeester asook met behulp van onderhoudvoeringslyste en vraelyste uit sowel die interne as eksterne omgewing van die aankoopfunksie verkry. Gegrand op die frekwensie van kommunikasie en interafhanklikheid, kan die stelling gemaak word dat die bestuur van die handelsdepartement, hoofaankopers, takbestuurders, leweransiers en bestuursrekenmeester van Sentraalwes belangrike komponente van die interne en eksterne omgewing van die aankoopfunksie van Sentraalwes is. Gevolglik is die onderhoudvoeringslyste en vraelyste aan die ondersoekgroepe hierop toegespits.

5.3.2 Handelsbestuur as subgroep van die onderzoekgroep

Soos reeds in paragraaf 1.1.5.2 vermeld, bestaan die handelsdepartement onder andere uit 'n administratiewe-, meganisasie-, agrodienste-, aankope- en 'n bemarkingsafdeling. Voortspruitend hieruit bestaan die handelsbestuur gevolglik uit die volgende poste:

Hoofbestuurder:handel, Bestuurder:administrasie, Bestuurder:meganisasie, Bestuurder:agrodienste, Bestuurder:aankope en Bestuurder:bemarking

Bogenoemde poste speel noodwendig 'n belangrike rol ten opsigte van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie terwyl die omgekeerde ook geld. Dit is dus noodsaaklik dat die mening van die persone in hierdie poste ingewin moes word.

Die indeling van die onderhoudvoeringslyste aan die handelsbestuur behels organisatoriese sowel as beheermaatstawwe. Meer spesifiek is die handelsbestuur in 'n gunstige posisie om 'n wetenswaardige mening te gee rakende die volgende maatstawwe:

- Die rapporteringsvlak van die hoof van die aankoopfunksie in die ondernemingshiërargie.
- Die mate waartoe simptome van 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur in die aankooporganisasiestruktuur van die onderneming voorkom.
- Die vlakke waaroor die bestek van aankoopbeheer in die onderneming geskied.
- Die mate waartoe 'n prestasie-evaluering van die aankoopfunksie in die onderneming gedoen word.

Die doel van die onderhoudvoeringslyste aan die handelsbestuur was om die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes te evalueer aan die hand van die maatstawwe soos geïdentifiseer in die teoretiese gedeelte van die studie. Die onderhoudvoeringslys aan die handelsbestuur word as bylae A tot die studie aangeheg.

5.3.3 Hoofaankopers as subgroep van die onderzoekgroep

Soos in paragraaf 1.1.5.2.2. vermeld, bestaan die aankoopafdeling van die handelsdepartement van Sentraalwes uit 'n meganisasie-, chemiese-, verbruikers- en algemene seksie met 'n hoofaankoper aan die hoof van elke seksie. Die afleiding kan dus gemaak word dat hoofaankopers nou gemoeid is met die aankoopfunksie en is dit gevolglik noodsaaklik dat die mening van die hoofaankopers ingewin moes word. Die onderhoudvoeringslys aan

die hoofaankopers het spesifiek gefokus op die onderstaande maatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie:

- Die mate waartoe aankoopbeplanning aan die vereistes van doeltreffende beplanning voldoen.
- Die bestaan van 'n aankoopbeleid en -prosedurehandleiding aldan nie.
- Die bestaan van 'n doeltreffende materiaalhoeveelheidsbegroting asook materiaalvoorraadbegroting in die onderneming.
- Die mate waartoe aankoopnavorsing op die terreine van produk-, leweransiers- en stelselnavorsing as gespesialiseerde aktiwiteit in die aankoopfunksie uitgevoer word.
- Die bestaan van 'n doeltreffende kostebesparingsbegroting waarin al die kostebesparingsterreine in opgeneem is.
- Die bestaan van 'n doeltreffende aankoopbiblioteek vir die aankoopfunksie.
- Die mate waartoe spesialisasie van aankoopaktiwiteite soos aankoop en onderhandelings, opvolging en bespoediging van bestellings, administrasie, aankoopnavorsing asook voorraadbestuur in die onderneming geskied.
- Die mate waartoe die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie aan die algemene eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur sowel as 'n aankooporganisasiestruktuur voldoen.
- Die mate waartoe die beheersisteam van die aankoopfunksie aan die beginsels van doeltreffende beheer beantwoord.
- Die bestaan van realisties meetbare standaarde.
- Die mate van beheer oor strategiese beheerpunte in die onderneming.
- Die kriteria wat gebruik word vir die bepaling van werklading.

Die doel van die onderhoudvoeringslys aan die hoofaankopers was om die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes aan die hand van die mening van die hoofaankopers, en met inagneming van die reeds geïdentifiseerde maatstawwe, te evalueer. Die onderhoudvoeringslyste aan die hoofaankopers word as bylae B tot die studie aangeheg.

5.3.4 Takbestuurders as subgroep van die ondersoekgroep

Vervolgens is vraelyste uitgestuur na die 43 takbestuurders van Sentraalwes omdat daar 'n groot interafhanklikheid asook 'n hoë frekwensie van kommunikasie tussen die takbestuurders en die aankoopfunksie van Sentraalwes bestaan. Gevolglik is die takbestuurders in 'n gunstige posisie om 'n mening te gee oor die doeltreffendheid van die aankoopfunksie ten opsigte van die maatstawwe wat in die teoretiese studie geïdentifiseer is. Primêr was die doel van die vraelyste dus om inligting te bekom waarmee die doeltreffendheid van

die aankoopfunksie geëvalueer kan word. Meer spesifiek is gepoog om inligting rakende die volgende maatstawwe te bekom:

- Die mate waartoe spesialisasie van aankoopaktiwiteite soos aankoop en onderhandelings, opvolging en bespoediging van bestellings, administrasie, aankoopnavorsing asook voorraadbestuur in die onderneming geskied.
- Die mate waartoe die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie aan die algemene eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur sowel as 'n aankooporganisasiestruktuur voldoen.
- Die mate van beheer oor strategiese beheerpunte in die onderneming.
- Die beeld wat die bemarkingsfunksie van die aankoopfunksie in die onderneming handhaaf.

Die vrae aan die takbestuurders word as bylae C tot die studie aangeheg.

5.3.5 Leweransiers as subgroep van die ondersoekgroep

Gesien uit die oogpunt van die leweransiers, is die aankoopfunksie van 'n aankooponderneming waarskynlik die onderneming se belangrikste kontakpunt met die eksterne omgewing. Gevolglik kan die stelling gemaak word dat die leweransiers waarskynlik in 'n gunstige posisie is om 'n wetenskaplike mening oor die doeltreffendheid van die aankoopfunksie uit te spreek. Meer spesifiek is gepoog om inligting vanaf die leweransiers te bekom wat verband hou met die volgende maatstawwe of aspekte daarvan vir die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes:

- Die bestaan van 'n doeltreffende materiaalhoeveelheidsbegroting.
- Die mate waartoe aankoopnavorsing op die terrein van produk-, leweransiers- en stelselnavorsing as gespesialiseerde aktiwiteit in die aankoopfunksie uitgevoer word.
- Die bestaan van 'n doeltreffende aankoopbiblioteek vir die aankoopfunksie.
- Die mate waartoe spesialisasie van die aankoopaktiwiteite soos aankoop en onderhandelings, opvolging en bespoediging van bestellings, administrasie, aankoopnavorsing asook voorraadbestuur in die onderneming geskied.
- Die mate van beheer oor strategiese beheerpunte in die onderneming.
- Die beeld wat die leweransiers van die onderneming van die aankoopfunksie handhaaf.

Die aantal leweransiers wat by die ondersoek betrek is, is egter tot 20 beperk en wel om die volgende redes:

- Die 20 gekose leweransiers wat gekies is, was almal in die finale evalueringsronde van Sentraalwes se leweransier van die jaar kompetisie wat op die doeltreffendheid van hierdie leweransiers dui. Gevolglik kan die stelling geredelik gemaak word dat hierdie leweransiers in 'n posisie is om 'n wetenswaardige mening weer te gee.
- Die voorraad wat hierdie leweransiers verskaf, dek die hele spektrum van Sentraalwes se produkreeks.
- Die verkose leweransiers verskaf onder andere ook twintig present van voorraad wat tagtig present van die randwaarde van aankope uitmaak.

Uit die voorafgaande kan afgelei word dat die gekose leweransiers verteenwoordigend is van al Sentraalwes se leweransiers. Die vraelys aan die leweransiers word as bylae D tot die studie aangeheg.

5.3.6 Bestuursrekenmeester as subgroep van die ondersoekgroep

Die bestuursrekenmeester van die handelsdepartement beskik, soos reeds genoem, oor voldoende inligting om die aankoopfunksie van Sentraalwes ten opsigte van sekere maatstawwe te evalueer. Aangesien hierdie inligting slegs statisties van aard is, is dit nie in 'n onderhoudvoeringslys of vraelys vervat nie, maar is dit vanaf bestuursinligtingverslae verkry. Meer spesifiek is inligting rakende die volgende maatstawwe vanaf die bestuursrekenmeester bekom:

- Die mate waartoe die aankoopfunksie binne die administratiewe begroting presteer.
- Die mate waartoe die aankoopfunksie die kostebesparingsdoelwitte bereik.

Uit die bespreking hierbo kan drie belangrike afleidings gemaak word. Ten eerste bestaan daar evalueringsmaatstawwe op die terreine van aankoopbeplanning, aankooporganisasie en aankoopbeheer. Tweedens is die bestuursrekenmeester, handelsbestuur, hoofaankopers, takbestuurders en leweransiers belangrike subgroepe van die ondersoekgroep. Derdens is sekere maatstawwe slegs van toepassing op sekere subgroepe van die ondersoek. Hierdie drie afleidings, tesame met die toekenning van gewigte aan elke maatstaf soos wat voortaan bespreek word, gee aanleiding tot die ontwikkeling van 'n model vir prestasie-evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes. Die vermelde model word skematies in tabel 5.1 weergegee.

TABEL 5.1 PRESTASIE-EVALUERINGSMODEL VIR DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES

Terreine waar maatstawwe geïdentifiseer is	Maatstawwe	Subgroepe van die ondersoek-groep	Gewig van maat-staf	Ge-weegde ge-middel-de punt (uit 5)	Maat-staf persent-atie behaal	Aan-koop-terrein persent-atie behaal
Beplanning as element van aankoop-bestuur	<p>Die mate waartoe aankoopbeplanning aan die volgende vereistes van doeltreffende beplanning voldoen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beplanning geskied volgens 'n bepaalde orde • Planne is eenvoudig en volgens logiese stappe • Doelstellings, beleide en strategieë is duidelik • Implikasies van planne word deeglik in ag geneem • Die tydsbestek van beplanning is op die optimale termyn gerig • Beplanning is buigsaam • Beplanning word georganiseer uitgevoer 	Hoof-aankopers				
	Die bestaan van 'n aankoopbeleid en -prosedurehandleiding aldan nie	Hoof-aankopers				
	Die mate waartoe die aankoopfunksie binne die administratiewe begroting presteer	Bestuurs-rekenmeesters				
	<p>Die bestaan van 'n doeltreffende materiaalhoeveelheidsbegroting asook 'n materiaalvoorraadbegroting in die onderneming:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 'n Doeltreffende materiaalhoeveelheidsbegroting • 'n Doeltreffende materiaalvoorraadbegroting 	Hoof-aankopers, leweransiers				

Terreine waar maatstawwe geïdentifiseer is	Maatstawwe	Subgroepe van die ondersoek-groep	Gewig van maat-staf	Ge-weegde ge-middel-de punt (uit 5)	Maat-staf persen-tasie behaal	Aan-koop-terrein persen-tasie behaal
Bepanning as element van aankoop-bestuur (vervolg)	<p>Die mate waartoe aankoopnavorsing op die terrein van produk-, leweransiers- en stelselnavorsing as gespesialiseerde aktiwiteit in die aankoopfunksie uitgevoer word:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produknavorsing • Leweransiersnavorsing • Stelselnavorsing 	Hoof-aankopers, leweransiers				
	Die bestaan van 'n doeltreffende kostebesparingsbegroting waarin al die kostebesparingsterrein opgeneem is	Hoof-aankopers				
	Die mate waartoe die aankoopfunksie aan die kostebesparingsbegrotings-doelwitte voldoen	Bestuurs-rekenmeesters				
	Die bestaan van 'n doeltreffende aankoopbiblioteek vir die aankoop-funksie	Hoof-aankopers, leweransiers				
Organisasie as element van aankoop-bestuur	Die rapporteringsvlak van die hoof van die aankoopfunksie in die onderne-mingshiërargie	Handels-bestuur				
	<p>Die mate waartoe spesialisering van aankoopaktiwiteite soos aankoop en onderhandeling, opvolging en bespoediging van bestellings, adminis-trasie, aankoopnavorsing asook voorraadbestuur in die onderneming geskied:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aankoop en onderhandeling • Opvolg en bespoediging van bestellings • Administrasie • Aankoopnavorsing • Voorraadbestuur 	Hoof-aankopers, takbestuurders, leweransiers				

Terreine waar maatstawwe geïdentifiseer is	Maatstawwe	Subgroepe van die ondersoekgroep	Gewig van maatstaf	Ge-weegde ge-middel-de punt (uit 5)	Maat-staf persentasie behaal	Aan-koop-terrein persentasie behaal
Organisasie as element van aankoopbestuur (vervolg)	<p>Die mate waartoe die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie aan die algemene eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur sowel as 'n aankooporganisasiestruktuur voldoen. Die huidige aankooporganisasiestruktuur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is eenvoudig • Is ondersteunend tot aankoopbeleid en strategie • Is onafhanklik van individue of persone • Bevorder kontinuïteit • Hou bevorderingsgeleenthede in • Se gesag en verantwoordelikheid is duidelik afgebaken • Laat doeltreffende kommunikasie geskied • Laat besluitneming doeltreffend geskied • Is dinamies • Beskerm die onderneming teen aanslae van buite • Verseker die uitvoering van sleutelaankoopaktiwiteite • Bevorder aankoopbeheer • Bevorder koördinasie 	Hoof-aankopers, takbestuurders				

Terreine waar maatstawwe geïdentifiseer is	Maatstawwe	Subgroepe van die ondersoek-groep	Gewig van maat-staf	Ge-weegde ge-middel-de punt (uit 5)	Maat-staf persen-tasie behaal	Aan-koop-terrein persen-tasie behaal
Organisasie as element van aankoop-bestuur (vervolg)	<p>Die mate waartoe simptome van 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur in die aankooporganisasiestruktuur van die onderneming voorkom:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Foutiewe vooruitskatting van omgewingsveranderlikes ● Stadige besluitneming ● Onbevredigende kommunikasie ● Onvoldoende afbakening van gesag en verantwoordelikheid ● Ondoeltreffende beheer 	Handels-bestuur				
Beheer as element van aankoop-bestuur	<p>Die mate waartoe die beheersisteen van die aankoopfunksie aan die beginsels van doeltreffende beheer beantwoord:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Inligting is relevant ● Inligting is tydig ● Inligting is akkuraat ● Die beheersisteen fokus op kritiese beheerpunte ● Die beheersisteen berus op die beginsel van uitsonderingsbeheer ● Verantwoordelikheid is voldoende afgebaken ● Afwykings word tydig geïdentifiseer ● Die regte persoon ontvang die inligting ● Alle bestuursvlakke verstaan en ondersteun die beheersisteen 	Hoof-aankopers				

Terreine waar maatstawwe geïdentifiseer is	Maatstawwe	Subgroepe van die ondersoek-groep	Gewig van maat-staf	Ge-weegde ge-middel-de punt (uit 5)	Maat-staf persen-tasie behaal	Aan-koop-terrein persen-tasie behaal
Beheer as element van aankoop-bestuur (vervolg)	<p>Die vlakke waaroor die bestek van aankoop-beheer in die onderneming geskied:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kwalitatiewe beoordeling van bestuursverantwoordelikhede ● Aankoopbedrewenheid ● Aankoopdoeltreffendheid 	Handels-bestuur				
	Bestaan van realitiesmeetbare standaarde	Hoofaankopers				
	<p>Die mate van beheer oor strategiese beheerpunte in die onderneming:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aankoopbeleid en -strategie ● Bedinging van laer kospryse ● Betalingstermyne ● Pryse en prysverhogings ● Vraag- en aanbodveranderings ● Vooruitskattings ● Tydigheid, akkuraatheid en relevantheid van inligting ● Aankoopbegrotings ● Kostebesparings ● Leweransiersprestasies ● Voorsiening aan klante ● Aankoophoeveelhede ● Herbestelpeile en hersieningsiklusse ● Voorraadvlakke ● Voorraadomsetsnelheid ● Voorraadkoste ● Kwaliteit van voorraad ● Administratiewe doeltreffendheid ● Werklading ● Personeelontwikkeling 	Hoof-aankoper, takbestuurders, leweransiers				

Terreine waar maatstawwe geïdentifiseer is	Maatstawwe	Subgroepe van die ondersoekgroep	Gewig van maatstaf	Ge- weegde ge- middel- de punt (uit 5)	Maat- staf persen- tasie behaal	Aan- koop- terrein persen- tasie behaal
Beheer as element van aankoopbestuur (vervolg)	Die kriteria wat gebruik word vir die bepaling van werklading: <ul style="list-style-type: none"> ● Die aantal leweransiers wat te woord gestaan word ● Hoeveelheid leweransiers wat besoek word ● Aantal nuwe leweransiers en produkte wat bekom word ● Navorsingsprojekte wat afgehandel word 	Hoof-aankopers				
	Die beeld wat die bemarkingsfunksie van die aankoopfunksie in die onderneming koester	Tak-bestuurders				
	Die beeld wat die leweransiers van die onderneming van die aankoopfunksie koester	Leweransiers				
	Die mate waartoe 'n prestasie-evaluasie van die aankoopfunksie in die onderneming gedoen word	Handelsbestuur				
Totale persentuele aanslag vir die aankoopfunksie van Sentraalwes						

5.4 MODEL VIR PRESTASIE-EVALUERING VAN 'N AANKOOPFUNKSIE

Soos vermeld is die primêre doelwit van die studie die ontwikkeling van 'n prestasie-evalueringmodel vir die aankoopfunksie van Sentraalwes. Uit die primêre doelwit is 'n nuwe doelwit afgelei, naamlik die toekenning van sekere gewigte aan die geïdentifiseerde maatstawwe volgens elke maatstaf se relatiewe belangrikheid in die evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes. Die toekenning van gewigte aan elke maatstaf is met behulp van onderhoudvoeringslyste en vraelyste aan die ondersoekgroep gedoen deurdat 'n punt van een tot tien aan elke maatstaf toegeken moes word (kyk bylae A vraag 3.1, bylae B vraag 4.1, bylae C vraag 3.1 en bylae D vraag 4.1).

Die gewig, soos toegeken aan elke maatstaf deur die onderskeie subgroepe van die onder­soekgroep, is saamgevat in die prestasie-evalueringsmodel vir die aankoopfunksie van Sen­traalwes, soos weergegee in tabel 5.1. Tabel 5.1 weerspieël ook die volgende inligting:

- Die geweegde gemiddelde punt van elke maatstaf soos deur die ondersoeker toe­geken.
- Die persentuele prestasie van elke maatstaf (afgelei uit die vermelde geweegde ge­middelde punt).
- Aankoopterrein persentuele prestasie: Hierdie prestasie word bereken deur die ge­weegde gemiddelde punt van elke maatstaf en die proporsionele gewigte van elke maatstaf na 'n geweegde gemiddelde prestasie te verwerk.
- Persentuele aanslag vir die aankoopfunksie van Sentraalwes: 'n Finale aanslag vir die aankoopfunksie van Sentraalwes is verkry deur die geweegde gemiddelde pres­tasies van elke aankoopterrein na een geweegde gemiddelde aanslag te verwerk.

Die inligting in tabel 5.1 is verder om twee redes belangrik. Ten eerste beantwoord dit aan die primêre doelwit van die studie naamlik die ontwikkeling van 'n prestasie-evalue­ringsmodel vir die aankoopfunksie van Sentraalwes. Tweedens dien die tabel as raamwerk ter bereiking van 'n afgeleide doelwit van die studie naamlik die evaluering van die doel­treffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes. Hierdie gedeelte van die empiriese studie word vervolgens bespreek.

5.5 EVALUERING VAN DIE DOELTREFFENDHEID VAN DIE AANKOOP­FUNKSIE VAN SENTRAALWES

5.5.1 Algemeen

Die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes is een van die afgeleide doelwitte van die studie (kyk paragraaf 1.2.1.1.). Evaluering van die aan­koopfunksie van Sentraalwes geskied vervolgens deur die huidige vlak van aankoopdoel­treffendheid in Sentraalwes met behulp van die onderskeie maatstawwe wat verband hou met beplanning, organisasie en beheer as elemente van aankoopbestuur, te evalueer. Soos reeds vermeld, is die inligting wat met hierdie maatstawwe verband hou, vanaf die be­stuursrekenmeester, handelsbestuur, hoofaankopers, takbestuurders en die belangrikste leweransiers van Sentraalwes as subgroepe van die onder­soekgroep verkry. Die terugvoe­ringsreaksie vanaf die vermelde onder­soekgroep word in tabel 5.2 weergegee.

TABEL 5.2 TERUGVOERINGSREAKSIE VAN DIE ONDERSOEKGROEP

ONDERSOEKGROEP	AANTAL ONDERHOUDVOERINGSLYSTE OF VRAELYSSTE		TERUGVOERINGS-REAKSIE AS PERSENTASIE
	Uitgestuur	Terug ontvang	
Handelsbestuur	7	7	100,00
Hoofaankopers	4	4	100,00
Takbestuurders	43	35	81,40
Leweransiers	20	17	85,00
Geweegde gemiddelde terugvoering			85,14

Die inligting in tabel 5.2 toon dat die ondergroep 'n geweege gemiddelde terugvoeringsreaksie van 85,14 persent gehad het. Derhalwe kan hierdie reaksie vir die doel van die studie as 'n verteenwoordigende mening van die totale ondergroep aanvaar word.

Die menings van die onderskeie subgroepe van die ondergroep word verder in die hoofstuk in tabelle geïntegreer en bespreek. In die onderhoudvoeringslyste en vraelyste aan die subgroepe van die ondergroep is die moontlike antwoorde op alle vrae in 'n sespuntskaal verdeel (van nul tot vyf). In die tabelle is aangedui hoe die antwoorde van respondente volgens die sespuntskaal versprei is. Verder is hierdie antwoorde na 'n gemiddelde punt verwerk. Die maksimum gemiddelde punt vir elke metingspunt is vyf omdat die gyskaal van die onderhoudvoeringslyste en vraelyste van nul tot vyf ingedeel is. Die tabelle bevat onderskeidelik ook die volgende inligting:

□ Geweegde gemiddelde punt:

Die geweegde gemiddeld van die gemiddeldes van elke metingspunt van maatstawwe in die tabel, word in die kolom weergegee. Die aantal respondente van elke metingspunt van 'n maatstaf dien proporsioneel as gewigte by die berekening van die geweegde gemiddeld van die maatstaf. Die kolom kom slegs in tabelle voor waar die maatstaf meer as een metingspunt bevat.

□ Moontlike punt:

Die maksimum punt van die maatstaf (vyf) word in die kolom weergegee.

□ **Prestasie van die aankoopfunksie (persentasie):**

Die persentasie wat elke maatstaf met evaluering behaal, word bereken deur die totale geweege gemiddelde punt as persentasie van die moontlike punt uit te druk.

□ **Gewig van maatstaf:**

Die gewig van die maatstaf word verkry deur 'n gemiddelde punt soos toegeken deur die onderskeie respondente in die onderhoudsvoeringslyste en vraelyste.

Met die bespreking van die inligting in die tabelle, word daar klem gelê op die prestasie van die aankoopfunksie van Sentraalwes soos met behulp van die onderskeie maatstawwe geëvalueer. Verder word 'n gewig toegeken aan elke maatstaf om die belangrikheid van die evalueringresultaat en bevindings vir die doel van die studie uit te wys. As aanvaar word dat 'n normaalverspreiding van gewigte toegeken geld, behoort nagenoeg 16 persent van die gewigte buite die normaalverspreiding (een standaardafwyking na bo en onder die rekenkundige gemiddeld) te val. Die rekenkundige gemiddeld van die gewigte van die onderskeie maatstawwe soos toegeken deur die ondersoekgroep is 7,92 met 'n standaardafwyking van 1,24. Alle maatstawwe se gewigte wat buite hierdie normaalverspreiding val, dit wil sê, 'n gewig laer as 6,68 of 'n gewig hoër as 9,16, sal vir bespreking- en bevindingsdoeleindes alternatiewelik as geensins belangrik of baie belangrik beskou word. Die evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes met behulp van beplanningsmaatstawwe word in die hieropvolgende paragraaf bespreek.

5.5.2 Evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes met behulp van beplanningsmaatstawwe

5.5.2.1 Die mate waartoe aankoopbeplanning in Sentraalwes aan die vereistes van doeltreffende beplanning voldoen

In die onderhoudvoeringslys aan die hoofaankopers is hulle om 'n mening gevra rakende aankoopbeplanning in Sentraalwes. Meer spesifiek is aan die hoofaankopers gevra tot watter mate aankoopbeplanning in Sentraalwes aan die doeltreffendheidsvereistes soos in tabel 5.3 weergegee, voldoen. Die mening van die hoofaankopers in hierdie verband word in tabel 5.3 weergegee.

Uit die inligting in tabel 5.3 kan afgelei word dat die hoofaankopers van Sentraalwes oorwegend van mening is dat aankoopbeplanning in Sentraalwes aan die doeltreffendheidsvereistes vir aankoopbeplanning voldoen. Hierdie afleiding word gemaak weens die

feit dat in terme van hierdie maatstaf die aankoopfunksie van Sentraalwes 'n geweege gemiddelde persentasie van 85,00 behaal het.

'n Verdere afleiding is dat doelstellings, beleide en strategieë ten opsigte van aankoopbeplanning, volgens die hoofaankopers nie voldoende duidelik in Sentraalwes is nie. Hierdie afleiding word gemaak uit die feit dat die metingspunt 'n gemiddelde punt van 3,25 uit 'n moontlike punt van 5 verdien het. Die implikasies hiervan vir Sentraalwes is soos volg:

- Ongestandaardiseerde prosedures en ongekoördineerde aktiwiteite kan binne die aankoopfunksie voorkom.
- Aankoopbeplanning kan teenstrydig met die aankoopbeleid en -strategie of selfs die ondernemingsbeleid en -strategie vertolk word.
- Aankoopbeplanning kan in sekere gevalle buite die grense van uitvoerbaarheid val.

TABEL 5.3 DIE MATE WAARTOE AANKOOPBEPLANNING IN SENTRAALWES AAN DIE VEREISTES VAN DOELTREFFENDE BEPLANNING VOLDOEN

DOELTREFFENDHEIDS- VEREISTES	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMID- DELD
	Geensins		Tot 'n mate		Voldoende		
	0	1	2	3	4	5	
Beplanning geskied volgens 'n bepaalde orde						4	5,00
Planne is eenvoudig en volgens logiese stappe					3	1	4,25
Doelstellings, beleide en strategieë is duidelik				3	1		3,25
Implikasies van planne word deeglik in ag geneem					4		4,00
Die tydsbestek van beplanning is op die optimale termyn gerig					4		4,00
Beplanning is buigsaam				1	1	2	4,25
Beplanning word georganiseer en uitgevoer						4	5,00
GEWEEGDE GEMIDDELDE PUNT							4,25
MOONTLIKE PUNT							5,00
PRESTASIE VAN DIE AANKOOPFUNKSIE (PERSENTASIE)							85,00
GEWIG VAN MAATSTAF							9,75

Bron: bylae B vraag 1.1

'n Moontlike oplossing vir bogenoemde gebrek aan duidelike doelstellings, beleide en strategieë vir aankoopbeplanning is die opstel van 'n aankoopbeleid en -prosedurehandleiding. Die bestaan van sodanige handleiding is in die teorie egter as 'n maatstaf op sigself geïdentifiseer en word in paragraaf 5.5.2.2. bespreek.

In die algemeen kan die stelling gemaak word dat, beoordeel aan die mate waartoe aankoopbeplanning aan die vereistes van doeltreffende beplanning voldoen, daar volgens die mening van die hoofaankopers, 'n hoë mate van doeltreffendheid in Sentraalwes voorkom. Die belangrikheid van die voormelde bevinding word beklemtoon deur die feit dat 'n gewig van 9,75 aan hierdie maatstaf toegeken is.

5.5.2.2 Die bestaan aldan nie van 'n doeltreffende aankoopbeleid en -prosedurehandleiding in Sentraalwes

Die menings van die hoofaankopers ten opsigte van die vermelde maatstaf word in tabel 5.4 saamgevat.

TABEL 5.4 DIE BESTAAN ALDAN NIE VAN 'N DOELTREFFENDE AANKOOPBELEID EN -PROSEDUREHANDLEIDING IN SENTRAALWES

MAATSTAF	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMIDDELD
	Geensins		Tot 'n mate		Ten volle		
	0	1	2	3	4	5	
Die bestaan aldan nie van 'n doeltreffende aankoopbeleid en -prosedurehandleiding in Sentraalwes		1	3				1,75
MOONTLIKE PUNT							5,00
PRESTASIE VAN DIE AANKOOPFUNKSIE (PERSENTASIE)							35,00
GEWIG VAN MAATSTAF							5,50

Bron: bylae B vraag 1.2

Uit tabel 5.4 kan afgelei word dat Sentraalwes nie oor 'n doeltreffende aankoopbeleid en -prosedurehandleiding beskik nie aangesien die aankoopfunksie van Sentraalwes slegs 'n punt van 35,00 persent met evaluering van die vermelde maatstaf behaal het. In die verband bestaan daar derhalwe ondoeltreffendheid in die aankoopfunksie van Sentraalwes en be-

vestig dit die bevinding in paragraaf 5.5.2.2, naamlik dat daar onduidelikheid in die aankoopfunksie ten opsigte van doelstellings, beleide en strategieë vir beplanningsdoeleindes bestaan. In die lig van die feit dat die hoofaankopers slegs 'n gewig van 5,50 aan hierdie maatstaf toegeken het, wat op die relatiewe onbelangrikheid van die maatstaf dui, kan die stelling gemaak word dat 'n aankoopbeleid en -prosedurehandleiding 'n hulpmiddel vir die aankoopfunksie is om aankoopdoeltreffendheid te verhoog, maar dat dit nie noodwendig krities vir doeltreffendheidsverhoging is nie. Daar word egter aanbeveel dat die aankoopfunksie wel 'n doeltreffende aankoopbeleid en -strategiehandleiding moet opstel waarin onder andere aankoopdoelstellings, -beleide en -strategieë vervat is en wel om die volgende redes:

- 'n Aankoopbeleid en -prosedurehandleiding sal die geïdentifiseerde gebrek van onduidelike doelstellings, beleide en strategieë ten opsigte van aankoopbeplanning waarskynlik uitskakel.
- Aankooppersoneel sal daarby baat aangesien die aankoopbeleid en -prosedurehandleiding as opleidingshulpmiddel gebruik kan word.
- Bestuur word op hierdie wyse van die doen en late van die aankoopfunksie op hoogte gehou.
- Aankoopbeplanning word met die aankoopbeleid en -strategie en ondernemingsbeleid en -strategie van die onderneming geïntegreer.
- Die risiko's vir onrealistiese en onuitvoerbare planne word tot die minimum beperk.
- Meer gestandaardiseerde prosedures en gekoördineerde aktiwiteite kan verwag word.

5.5.2.3 Die mate waartoe die aankoopfunksie van Sentraalwes binne die administratiewe begroting presteer

Die mate waartoe die aankoopfunksie van Sentraalwes binne die administratiewe begroting presteer, is deur die bestuursrekenmeester van Sentraalwes geëvalueer. Hierdie inligting word in tabel 5.5 weergegee.

Uit tabel 5.5 kan eerstens afgelei word dat, volgens die gewig wat die bestuursrekenmeester aan die maatstaf toegeken het naamlik 8,50, die bevindings uit die tabel belangrik vir die studie is. Uit die tabel kan tweedens afgelei word dat die aankoopfunksie van Sentraalwes oor die onderhawige twee finansiële jare baie goed presteer het teenoor sy administratiewe begroting deurdat 'n geweegde gemiddelde persentasie van 100,00 persent behaal is. Derhalwe kom daar nie ondoeltreffendheid in die verband in die aankoopfunksie van Sentraalwes voor nie en voldoen die aankoopfunksie van Sentraalwes aan die teoretiese vereistes van aankoopbestuur soos bespreek in paragraaf 2.3.4.3.

*TABEL 5.5 DIE MATE WAARTOE DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES
BINNE DIE ADMINISTRATIEWE BEGROTING PRESTEER*

FINANSIËLE JARE	BEGROTE TEENoor WERKLIKE PRESTASIE		
	Begroot (R)	Werklik (R)	Persentasie behaal
1989/90	1 128 345	1 134 040	100,50
1990/91	1 480 254	1 477 511	99,81
GEWEEGDE GEMIDDELDE PERSENTASIE			100,11*
GEWIG VAN MAATSTAF			8,50

**Vir doeleindes van die studie word alle persentasies bo 100,00 persent slegs as 100,00 persent aanvaar aangesien 100,00 persent met evaluering op maksimum doeltreffendheid dui.*

Bron: Sentraalwes handelsdepartement: Finansiële verslae 1989/90 en 1990/91

5.5.2.4 Die bestaan van 'n doeltreffende materiaalhoeveelheidsbegroting asook materiaalvoorraadbegroting in Sentraalwes

Die menings van die hoofaankopers en leweransiers ten opsigte van die bestaan van 'n doeltreffende materiaalhoeveelheidsbegroting asook materiaalvoorraadbegroting in Sentraalwes, word in tabel 5.6 weergegee.

Uit tabel 5.6 kan afgelei word dat die aankoopfunksie van Sentraalwes wel oor 'n doeltreffende materiaalhoeveelheids- en materiaalvoorraadbegroting beskik. Hierdie afleiding word ondersteun deur die feit dat die aankoopfunksie van Sentraalwes 'n geweege gemiddelde prestasie van 84,00 persent met evaluering behaal het.

Die hoofaankopers en leweransiers van Sentraalwes het aangedui dat die maatstaf belangrik is vir die evaluering van 'n aankoopfunksie en is 'n gewig van 8,62 aan die maatstaf toegeken. Derhalwe dui hierdie gewig op die belangrikheid van die bevindings van die ondersoek. Aangesien die aankoopfunksie van Sentraalwes oor 'n doeltreffende materiaalhoeveelheidsbegroting en materiaalvoorraadbegroting beskik, bestaan daar in die verband nie ondoeltreffendheid binne die aankoopfunksie van Sentraalwes nie.

TABEL 5.6 DIE BESTAAN VAN 'N DOELTREFFENDE MATERIAALHOEVEELHEIDSBEGROTING ASOOK MATERIAALVOORRAADBEGROTING IN SENTRAALWES

BEGROTING	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMID-DELD
	Geensins		Tot 'n mate		Voldoende		
	0	1	2	3	4	5	
'n Doeltreffende materiaalhoeveelheidsbegroting				2	14	5	4,14
'n Doeltreffende materiaalvoorraadbegroting					2	2	4,50
GEWEEGDE GEMIDDELDE PUNT							4,20
MOONTLIKE PUNT							5,00
PRESTASIE VAN DIE AANKOOPFUNKSIE (PERSENTASIE)							84,00
GEWIG VAN MAATSTAF							8,62

Bron: bylae B vraag 1.3 en bylae D vraag 1.1

5.5.2.5 Die mate waartoe aankoopnavorsing op die terreine van produk-, leweransiers- en stelselnavorsing as gespesialiseerde aktiwiteit in die aankoopfunksie van Sentraalwes uitgevoer word.

Die mate waartoe aankoopnavorsing op die terreine van produk-, leweransiers- en stelselnavorsing as gespesialiseerde aktiwiteit in Sentraalwes uitgevoer word, is deur die hoofaankopers en leweransiers van Sentraalwes geëvalueer. Hierdie menings word in tabel 5.7 saamgevat.

Uit tabel 5.7 kan afgelei word dat voldoende spesialisasie ten opsigte van aankoopnavorsing op die terrein van produk-, leweransiers- en stelselnavorsing in die aankoopfunksie van Sentraalwes plaasvind. Die stelling kan dus gemaak word dat in die geval van die onderhawige maatstaf, die aankoopfunksie van Sentraalwes aan die teoretiese grondslag van aankoopbestuur voldoen soos bespreek in paragraaf 2.3.4.4. Die gevolg is dat daar ten opsigte van hierdie maatstaf nie ondoeltreffendheid bestaan nie. Aangesien die hoofaankopers en leweransiers aan hierdie maatstaf 'n gewig van 8,80 toegeken het, het bogenoemde bevinding belangrike waarde vir die studie.

TABEL 5.7 DIE MATE WAARTOE AANKOOPNAVORSING OP DIE TERREINE VAN PRODUK, LEWERANSIER- EN STELSELNAVORSING AS GESPECIALISEERDE AKTIWITEIT IN DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES UITGEVOER WORD

NAVORSING	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMID-DELD
	Geensins		Tot 'n mate		Voldoende		
	0	1	2	3	4	5	
Produknavorsing			2	2	9	7	4,05
Leweransiersnavorsing			1	3	8	8	4,15
Stelselnavorsing			1	2	8	9	4,25
GEWEEGDE GEMIDDELDE PUNT							4,15
MOONTLIKE PUNT							5,00
PRESTASIE VAN DIE AANKOOPFUNKSIE (PERSENTASIE)							83,40
GEWIG VAN MAATSTAF							8,80

Bron: bylae B vraag 1.4 en bylae D vraag 1.2

5.5.2.5 Die bestaan van 'n doeltreffende kostebesparingsbegroting in die aankoopfunksie van Sentraalwes waarin al die kostebesparingsterreine opgeneem is

Die menings van die hoofaankopers ten opsigte van die vermeldde maatstaf word in tabel 5.8 vervat.

Uit die tabel kan afgelei word dat die hoofaankopers van mening is dat daar in die aankoopfunksie van Sentraalwes 'n doeltreffende kostebesparingsbegroting bestaan waarin al die kostebesparingsterreine opgeneem is. Die hoofaankopers het aangedui dat, beoordeel aan die onderhawige maatstaf, daar 'n 100,00 persent doeltreffendheid in die aankoopfunksie van Sentraalwes bestaan.

Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat in die geval van die onderhawige maatstaf, die aankoopfunksie van Sentraalwes aan die teoretiese vereistes van aankoopbestuur voldoen soos bespreek in paragraaf 2.3.4.5. Verder het die hoofaankopers aan die maatstaf 'n gewig van 8,50 toegeken wat daarop dui dat die vermeldde maatstaf belangrik is vir Sentraalwes. Sodoende is die bevinding van hierdie evaluering ook belangrik vir die studie.

*TABEL 5.8 DIE BESTAAN VAN 'N DOELTREFFENDE KOSTEBESPARINGS-
BEGROTING IN DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES WAARIN
AL DIE KOSTEBESPARINGSTERREINE IN OPGENEEM IS*

MAATSTAF	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMID- DELD
	Geensins		Tot 'n mate		Voldoende		
	0	1	2	3	4	5	
Die bestaan van 'n doeltreffende kostebesparingsbegroting in Sentraalwes waarin al die kostebesparingsterreine in opgeneem is						4	5,00
MOONTLIKE PUNT							5,00
PRESTASIE VAN DIE AANKOOPFUNKSIE (PERSENTASIE)							100,00
GEWIG VAN MAATSTAF							8,50

Bron: Bylae B vraag 1.3

5.5.2.7 Die mate waartoe die aankoopfunksie van Sentraalwes die kostebesparingsdoelwitte bereik

In tabel 5.9 is die kostebesparingsbegroting van die aankoopfunksie van Sentraalwes oor die afgelope drie finansiële jare (1988 tot 1990) weergegee. Hierdie kostebesparingsbegroting weerspieël die mate waartoe die aankoopfunksie van Sentraalwes die kostebesparingsdoelwitte oor die afgelope drie finansiële jare bereik het.

*TABEL 5.9 DIE MATE WAARTOE DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES
SY KOSTEBESPARINGSDOELWITTE BEREIK*

FINANSIËLE JARE	BEGROTE TEENoor WERKLIKE PRESTASIE		
	Begroot (R)	Werklik (R)	Persentasie behaal
1988/89	2 649 000,00	3 207 878,00	121,10
1989/90	4 306 000,00	4 547 730,00	105,61
1990/91	4 357 246,00	5 751 656,00	132,00
GEWEEGDE GEMIDDELDE PERSENTASIE			119,40
GEWIG VAN MAATSTAF			8,50

Bron: Aankope jaarverslae - 1988/89; 1989/90; 1990/91

Uit tabel 5.9 kan afgelei word dat die aankoopfunksie van Sentraalwes volgens ingewinde inligting van die afgelope drie finansiële jare, die kostebesparingsdoelwitte met 19,4 persent oorskry het. Aangesien kostebesparings een van die primêre doelwitte van 'n aankoopfunksie is, dui bogenoemde bevinding op doeltreffendheid binne die aankoopfunksie van Sentraalwes. Verder is daar 'n gewig van 8,50 aan hierdie maatstaf toegeken wat bevestig dat hierdie maatstaf belangrik is vir die evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes en dat die bevinding in die verband dus ook in die lig van die studie belangrik is.

5.5.2.7 Die bestaan van 'n doeltreffende aankoopbiblioteek in die aankoopfunksie van Sentraalwes

Die menings van die hoofaankopers en leweransiers van Sentraalwes ten opsigte van die vermelde maatstaf, word in tabel 5.10 weergegee.

TABEL 5.10 DIE BESTAAN VAN 'N DOELTREFFENDE AANKOOPBIBLIOTEK IN DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES

MAATSTAF	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMID-DELD
	Geensins		Tot 'n mate		Voldoende		
	0	1	2	3	4	5	
Die bestaan van 'n doeltreffende aankoopbiblioteek in die aankoopfunksie van Sentraalwes			9	3	3	3	3,00
Moontlike punt							5,00
Prestasie van die aankoopfunksie (persentasie)							60,00
Gewig van maatstaf							7,15

Bron: bylae B vraag 1.5, bylae C vraag 1.3

Die inligting soos afgelei uit tabel 5.10 dui daarop dat Sentraalwes nie oor 'n doeltreffende aankoopbiblioteek beskik nie aangesien die aankoopfunksie van Sentraalwes, volgens die vermelde maatstaf, slegs 60,00 persent behaal het met evaluering. Aangesien 'n gewig van 7,15 deur die hoofaankopers en leweransiers van Sentraalwes aan hierdie maatstaf toegeken is, is dit belangrik dat daar aan moontlike implikasies en voortvloeiende aanbevelings in die verband aandag gegee word.

Soos reeds in paragraaf 2.3.4.6. vermeld, sal 'n tipiese aankoopbiblioteek uit die geskrewe aankoopbeleid, leweransiersooreenkomste, spesiale opdragte, navorsingsresultate, prosedu-

rehandleidings, vakliteratuur, tegniese gegewens vanaf leweransiers, notules en verslae bestaan. Indien hierdie inligting nie op 'n geordende wyse bewaar word nie, kan die inligting verlore gaan, mag navorsingsprojekte herhaal word of oorvleuel, of kan misverstande ontstaan oor aankoopbeleid en -prosedures.

Met bogenoemde in ag genome, asook die feit dat die aankoopafdeling van Sentraalwes in subafdelings volgens onderskeie produklyne verdeel is, (kyk paragraaf 1.1.5.2.2.) word gevolglik aanbeveel dat die aankoopfunksie van Sentraalwes 'n aankoopbiblioteek ontwikkel wat soos volg funksioneer:

Gesentraliseerd:

'n Sentrale aankoopbiblioteek moet opgebou word. Hierin word die geskrewe aankoopbeleid,-procedurehandleidings, vakliteratuur (byvoorbeeld akademiese handleidings, vaktydskrifte en verwante artikels) en verbandhoudende verslae geberg.

Gedesentraliseerd:

Elke subafdeling bewaar op 'n geordende wyse relevante produkinligting, leweransiers-ooreenkomste, spesiale opdragte, navorsingsresultate, tegniese gegewens, notules en verslae.

Met 'n aankoopbiblioteek soos aanbeveel sal verhoed word dat belangrike inligting verlore gaan, navorsingsprojekte herhaal word of oorvleuel of misverstande ontstaan oor aankoopbeleid en -prosedures. Tweedens sal 'n gesentraliseerde aankoopbiblioteek met vakliteratuur en akademiese handleidings die aankoopfunksie van Sentraalwes van hulp wees met die nuutste aankoopprosedures en tendense in die mark. Derdens kan die aankopers 'n aankoopbiblioteek as hulpmiddel gebruik met die uitvoering van belangrike navorsingsprojekte.

5.5.3 Evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes met behulp van organisatoriese maatstawwe

5.5.3.1 Die rapporteringsvlak van die hoof van die aankoopfunksie van Sentraalwes

Die menings van die handelsbestuur ten opsigte van die rapporteringsvlak van die hoof van die aankoopfunksie word vervolgens in tabel 5.11 saamgevat.

*TABEL 5.11 DIE RAPPORTERINGSVLAK VAN DIE HOOF VAN
DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES*

MAATSTAF	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMID- DELD
	Geensins		Tot 'n mate		Voldoende		
	0	1	2	3	4	5	
Die rapporteringsvlak van die hoof van die aankoopfunksie van Sentraalwes					5	2	4,29
MOONTLIKE PUNT							5,00
PRESTASIE VAN DIE AANKOOPFUNKSIE (PERSENTASIE)							85,80
GEWIG VAN MAATSTAF							7,29

Bron: bylae A vraag 1.1

Uit tabel 5.11 kan afgelei word dat die handelsbestuurslede van Sentraalwes oorwegend van mening is dat die hoof van die aankoopfunksie aan die regte hiërargiese vlak rapporteer, dit wil sê waar die aankoopfunksie optimaal kan funksioneer. Derhalwe is die rapporteringsvlak van die hoof van die aankoopfunksie in lyn met die teoretiese beginsels van aankoopbestuur en kom daar, te oordeel aan hierdie maatstaf, nie ondoeltreffendheid in die aankoopfunksie van Sentraalwes voor nie.

Die rapporteringsvlak van die hoof van die aankoopfunksie in die ondernemingshiërargie dra as maatstaf vir die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes, volgens die handelsbestuur van Sentraalwes, 'n gewig van 7,29. Hierdie gewig toon die relatiewe belangrikheid van bogenoemde bevinding vir Sentraalwes.

5.5.3.2 Die mate waartoe spesialisasie van aankoopaktiwiteite soos aankoop en onderhandeling, opvolging en bespoediging van bestellings, administrasie, aankoopnavorsing asook voorraadbestuur in die aankoopfunksie van Sentraalwes geskied

Die menings van die hoofaankopers, takbestuurders en leweransiers van Sentraalwes ten opsigte van die vermelde maatstaf word in tabel 5.12 saamgevat.

*TABEL 5.12 DIE MATE WAARTOE SPESIALISASIE VAN AANKOOPAKTIWITEITE
IN DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES GESKIED*

AANKOOPAKTIWITEITE	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMID- DELD
	Geensins		Tot 'n mate		Voldoende		
	0	1	2	3	4	5	
Aankoop en onderhandeling			1	13	27	14	3,98
Opvolg en bespoediging van bestellings		3	8	14	22	7	3,41
Administrasie			1	7	27	16	4,14
Aankoopnavorsing			2	14	25	13	3,91
Voorraadbestuur		2	7	13	19	13	3,63
GEWEEGDE GEMIDDELDE PUNT							3,81
MOONTLIKE PUNT							5,00
PRESTASIE VAN DIE AANKOOPFUNKSIE (PERSENTASIE)							76,20
GEWIG VAN MAATSTAF							9,11

Bron: bylae B vraag 2.1; bylae C vraag 1.1; bylae D vraag 2.1

Uit tabel 5.12 kan afgelei word dat spesialisasie ten opsigte van aankoopaktiwiteite in die aankoopfunksie van Sentraalwes, volgens die menings van die hoofaankopers, takbestuurders en leweransiers, 'n gewig van 9,11 behaal het. Hierdie belangrikheid van die onderhawige maatstaf bevestig dat die voorgenome bevindings ook baie belangrik vir die studie is.

Die vermelde subgroepe van die ondersoekgroep is wel van mening dat die onderskeie aankoopaktiwiteite soos in die tabel vermeld, gespesialiseer ten uitvoer gebring word. Hierdie stelling word bevestig deur die feit dat die aankoopfunksie van Sentraalwes 'n geweege gemiddelde punt van 76,20 persent behaal het met evaluering van die vermelde maatstaf.

Die inligting in tabel 5.12 dui verder aan dat opvolging en bespoediging van bestellings as 'n metingspunt binne die maatstaf, nie voldoende gespesialiseer in Sentraalwes ten uitvoer gebring word nie. Hierdie metingspunt van die maatstaf het 'n punt van 3,41 uit 'n moontlike 5 oftewel 68,2 persent met evaluering behaal. Hierdie bevinding hou vir Sentraalwes die implikasie in dat die handelstakke onnodige voorraadtekorte mag ondervind en sodoende kan 'n verlies aan verkope plaasvind. Verder sal dit daartoe lei dat die aankoopfunksie nie vroegtydig kennis dra van probleme wat 'n spesifieke leweransier mag ondervind nie.

'n Onderzoek na die redes vir die genoemde onvoldoende spesialisasie val nie binne die afgebakende bestek van die studie nie. Aangesien die implikasies van die vermelde bevinding as belangrik vir Sentraalwes geïdentifiseer is, word aanbeveel dat Sentraalwes 'n ondersoek las om die opvolg en bespoediging van bestellings meer gespesialiseer te laat geskied.

5.5.3.3 Die mate waartoe die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie van Sentraalwes aan die algemene eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur sowel as 'n aankooporganisasiestruktuur voldoen

Die menings van die hoofaankopers en takbestuurders rakende sekere eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur sowel as 'n aankooporganisasiestruktuur in Sentraalwes, word vervolgens in tabel 5.13. saamgevat.

Uit tabel 5.13 kan afgelei word dat die aankoopfunksie van Sentraalwes in terme van die onderhawige maatstaf 'n punt van 74,80 persent behaal het. Verder het die hoofaankopers 'n gewig van 8,10 aan die vermelde maatstaf toegeken wat daarop dui dat die bevinding belangrik is vir Sentraalwes.

Samevattend kan die stelling gemaak word dat die aankooporganisasiestruktuur van Sentraalwes, volgens die menings van die hoofaankopers en takbestuurders, aan die teoretiese beginsels van organisasie as element van aankoopbestuur voldoen. Derhalwe bestaan daar in hierdie verband nie ondoeltreffendheid in die aankoopfunksie van Sentraalwes nie.

TABEL 5.13 DIE MATE WAARTOE DIE ORGANISASIESTRUKTUUR VAN DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES AAN DIE EIENSKAPPE VAN 'N DOELTREFFENDE ORGANISASIESTRUKTUUR SOWEL AS AANKOOPORGANISASIESTRUKTUUR VOLDOEN

EIENSKAPPE VAN 'N DOELTREFFENDE ORGANISASIESTRUKTUUR EN AANKOOPORGANISASIESTRUKTUUR	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMIDDELDE
	Geensins		Tot 'n mate		Voldoende		
	0	1	2	3	4	5	
Die huidige aankooporganisasiestruktuur:							
• Is eenvoudig						4	5,00
• Is ondersteunend tot aankoopbeleid en -strategie					2	2	4,50
• Is onafhanklik van persone of individue	3	1	4	17	6	5	3,03
• Bevorder kontinuïteit		1	4	6	22	3	3,61
• Hou bevorderingsgeleenthede in					4		4,00
• Se gesag en verantwoordelikheid is duidelik afgebaken						4	5,00
• Het doeltreffende kommunikasie tot gevolg		1	4	4	18	11	3,89
• Laat besluitneming doeltreffend geskied						4	5,00
• Is dinamies					4		4,00
• Beskerm die onderneming teen aanslae van buite					1	3	4,75
• Verseker die uitvoering van sleutelaankoop-aktiwiteite					4		4,00
• Bevorder aankoopbeheer					1	3	4,75
• Bevorder koördinasie					3	1	4,25
GEWEEGDE GEMIDDELDE PUNT							3,74
MOONTLIKE PUNT							5,00
PRESTASIE VAN DIE AANKOOPFUNKSIE (PERSENTASIE)							74,80
GEWIG VAN MAATSTAF							8,10

Bron: bylae B vraag 2.2; bylae C vrae 1.2, 1.3 en 1.4

5.5.3.4 Die mate waartoe simptome van 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur in die aankooporganisasiestruktuur van Sentraalwes voorkom

Die menings van die handelsbestuurslede ten opsigte van die vermelde maatstaf word in tabel 5.14 weergegee.

TABEL 5.14 DIE MATE WAARTOE SIMPTOME VAN 'N ONDOELTREFFENDE ORGANISASIE-STRUKTUUR IN DIE AANKOOPORGANISASIESTRUKTUUR VAN SENTRAALWES VOORKOM

SIMPTOME	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMID-DELD
	Geensins		Tot 'n mate		Ten volle		
	5	4	3	2	1	0	
Foutiewe vooruitskatting van omgewingsveranderlikes	1	5	1				4,00
Stadige besluitneming	3	3	1				4,29
Onbevredigende kommunikasie	2	3	2				4,00
Onvoldoende afbakening van gesag en verantwoordelikheid	4	3					4,57
Ondoeltreffende beheer	3		4				4,43
GEWEEGDE GEMIDDELDE PUNT							4,26
MOONTLIKE PUNT							5,00
PRESTASIE VAN DIE AANKOOPFUNKSIE (PERSENTASIE)							85,20
GEWIG VAN MAATSTAF							8,71

Bron: bylae A vraag 1.2

Uit tabel 5.14 kan afgelei word dat die handelsbestuur van Sentraalwes oorwegend van mening is dat die simptome soos in die tabel vermeld, nie in die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie van Sentraalwes voorkom nie. Die afleiding word bevestig deur die feit dat die aankoopfunksie van Sentraalwes ten opsigte van die onderhawige maatstaf 'n prestasie van 85,20 persent met evaluering behaal het.

Wat egter verder van belang is, is dat die handelsbestuur aan die vermelde maatstaf 'n gewig van 8,71 toegeken het. Vir doeleindes van die studie is die bevinding van hierdie evaluering dus belangrik vir Sentraalwes. Derhalwe voldoen die aankoopfunksie van Sentraalwes aan die teoretiese vereistes van aankoopbestuur soos bespreek in paragraaf 3.5.

5.5.4 Evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes met behulp van beheermaatstawwe

5.5.4.1 Die mate waartoe die beheersistees van die aankoopfunksie van Sentraalwes aan die beginsels van doeltreffende beheer beantwoord

Die mening van die hoofaankopers ten opsigte van die vermelde maatstaf word in tabel 5.15 weergegee.

TABEL 5.15 DIE MATE WAARTOE DIE BEHEERSISTEEM VAN DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES AAN DIE BEGINSELS VAN DOELTREFFENDE BEHEER BEANTWOORD

BEGINSELS VAN DOELTREFFENDE AANKOOPBEHEER	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMID- DELD
	Geensins		Tot 'n mate		Voldoende		
	0	1	2	3	4	5	
Koste-effektiwiteit					1	3	4,75
Inligting is relevant					1	3	4,75
Inligting is tydig				4			3,00
Inligting is akkuraat			4				2,00
Fokus op kritiese beheerpunte					4		4,00
Berus op beginsel van uitsonderings- beheer					3	1	4,25
Verantwoordelikheid is voldoende afgebaken					2	2	4,50
Afwykings word tydig geïdentifiseer					3	1	4,25
Die regte persoon ontvang die inligting					4		4,00
Alle bestuursvlakke verstaan en ondersteun die beheersistees					3	1	4,25
GEWEEGDE GEMIDDELDE PUNT							3,98
MOONTLIKE PUNT							5,00
PRESTASIE VAN DIE AANKOOPFUNKSIE (PERSENTASIE)							79,60
GEWIG VAN MAATSTAF							7,75

Alhoewel die aankoopfunksie van Sentraalwes 'n prestasie van 79,60 persent behaal het met evaluering, wat op aankoopdoeltreffendheid dui ten opsigte van die beheersistiem van die aankoopfunksie, kan verdere belangrike inligting uit tabel 5.15 afgelei word. Spesifiek dui die hoofaankopers aan dat inligting soos deur die inligtingstelsel van Sentraalwes voorsien, nie tydig voorsien word nie ('n geweegde gemiddeld van 3 uit 5) en dat die akkuraatheid daarvan in twyfel getrek word ('n geweegde gemiddeld van 2 uit 5).

Hierdie afleidings hou die volgende implikasies vir Sentraalwes in:

- Belangrike inligting vir aankoopbesluitneming ontbreek.
- Aankoopbesluitneming berus op inligting waarvan die akkuraatheid onder verdenking is.

'n Ondersoek na die redes vir die vermelde tekortkoming val nie binne die afgebakende bestek van die studie nie. Gevolglik word aanbeveel dat Sentraalwes 'n ondersoek las na die bekombaarheid van inligting aan die aankoopfunksie vanaf die inligtingstelsel van Sentraalwes.

Die vermelde maatstaf het 'n gewig van 7,75 met evaluering behaal, wat daarop dui dat die bevindings en aanbevelings in die lig van die studie belangrik is vir Sentraalwes.

5.5.4.2 Die vlakke waarop die bestek van aankoopbeheer in Sentraalwes geskied

Die menings van die handelsbestuurslede rakende die vlakke waarop die bestek van aankoopbeheer in Sentraalwes geskied, word in tabel 5.16 weergegee.

Uit die inligting in tabel 5.16 kan afgelei word dat daar volgens die mening van die handelsbestuur, nie ondoeltreffendheid ten opsigte van die bestek van aankoopbeheer in Sentraalwes voorkom nie. Hierdie afleiding word bevestig deur die feit dat die aankoopfunksie van Sentraalwes 'n punt van 83,30 persent met evaluering behaal het. Verder het die handelsbestuur 'n gewig van 8,14 aan die maatstaf toegeken wat daarop dui dat die bevinding belangrik is vir Sentraalwes.

*TABEL 5.16 DIE VLAKKE WAAROR DIE BESTEK VAN AANKOOPBEHEER
IN SENTRAALWES GESKIED*

VLAKKE VAN AANKOOPBEHEER	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMID- DELD
	Geensins		Tot 'n mate		Voldoende		
	0	1	2	3	4	5	
Kwalitatiewe evaluering van bestuursverantwoordelikhede					4	3	4,43
Aankoopbedrewenheid				1	4	2	4,14
Aankoopdoeltreffendheid				2	3	2	4,00
GEWEEGDE GEMIDDELDE PUNT							4,19
MOONTLIKE PUNT							5,00
PRESTASIE VAN DIE AANKOOPFUNKSIE (PERSENTASIE)							83,80
GEWIG VAN MAATSTAF							8,14

Bron: bylae A vraag 2.1

5.5.4.3 Die bestaan van realisties meetbare standaarde in die aankoopfunksie van Sentraalwes

Die menings van die hoofaankopers ten opsigte van die bestaan van realisties meetbare standaarde in die aankoopfunksie van Sentraalwes, word in tabel 5.17 saamgevat.

*TABEL 5.17 DIE BESTAAN VAN REALISTIES MEETBARE STANDAARDE
IN DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES*

MAATSTAF	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMID- DELD
	Geensins		Tot 'n mate		Voldoende		
	0	1	2	3	4	5	
Die bestaan van realisties meetbare standaarde					3	1	4,25
MOONTLIKE PUNT							5,00
PRESTASIE VAN DIE AANKOOPFUNKSIE (PERSENTASIE)							85,00
GEWIG VAN MAATSTAF							7,75

Bron: bylae B vraag 3.2

Die inligting in tabel 5.17 dui daarop dat daar volgens die mening van die hoofaankopers, nie ondoeltreffendheid ten opsigte van realisties meetbare standaarde in die aankoopfunksie van Sentraalwes voorkom nie. Derhalwe voldoen die aankoopfunksie van Sentraalwes, wat hierdie maatstaf betref, aan die teoretiese vereistes vir doeltreffende aankoopbeheer. Bogenoemde maatstaf het 'n gewig van 7,75 met evaluering deur die hoofaankopers verdien. Hierdie gewig dui aan dat die bevinding belangrik is vir doeltreffende aankope en aankoopbeheer in Sentraalwes.

5.5.4.4 Die mate van beheer oor strategiese beheerpunte in Sentraalwes

Die menings van die hoofaankopers, takbestuurders en leweransiers van Sentraalwes ten opsigte van die vermelde maatstaf, word in tabel 5.18 saamgevat.

TABEL 5.18 DIE MATE VAN BEHEER OOR STRATEGIESE BEHEERPUNTE IN SENTRAALWES

STRATEGIESE BEHEERPUNTE	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMIDDELD
	Geensins		Tot 'n mate		Voldoende		
	0	1	2	3	4	5	
Aankoopbeleid en -strategie			3	10	18	7	3,76
Bedinging van laer kospryse			4	11	15	9	3,74
Betalingstermyne		1	2	11	23	18	4,00
Pryse en prysverhogings	1		2	10	28	15	3,94
Vraag en aanbod			8	19	20	7	3,48
Vooruitskatting			2	12	16	8	3,79
Tydigheid, akkuraatheid en relevantheid van inligting			3	17	13	6	3,56
Aankoopbegrotings			1	13	16	8	3,82
Kostebesparings		1	2	10	18	7	3,74
Leweransiersprestasie			3	10	17	9	3,82
Voorsiening aan kliente			1	10	23	2	3,72
Aankophoeveelhede			3	15	15	6	3,62
Herbestelpeile en hersieningsiklusse		2	6	7	18	6	3,51
Voorraadvlakke		1	3	21	20	9	3,55

STRATEGIESE BEHEERPUNTE	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMIDDELD
	Geensins		Tot 'n mate		Voldoende		
	0	1	2	3	4	5	
Vorraadomsetsnelheid		2	4	12	13	8	3,54
Vorraadkoste	1	2	6	5	12	12	3,61
Kwaliteit van voorraad			2	10	19	8	3,85
Administratiewe doeltreffendheid			1	10	32	13	4,02
Werkklading			2	15	16	3	3,56
Personeelontwikkeling			2	10	19	4	3,71
Geweegde gemiddelde punt							3,72
Moontlike punt							5,00
Prestasie van die aankoopfunksie (persentasie)							74,40
Gewig van maatstaf							8,01

Bron: bylae B vraag 3.3, bylae C vraag 2.1, bylae D vraag 3.1

Uit bogenoemde tabel kan afgelei word dat die hoofaankopers, takbestuurders en lewensiers van Sentraalwes oorwegend van mening is dat daar voldoende beheer oor die vermeldde strategiese beheerpunte in Sentraalwes bestaan. Hierdie afleiding word ondersteun deur die feit dat die aankoopfunksie 'n prestasie van 74,40 persent behaal het met evaluering. Verder is aan die maatstaf 'n gewig van 8,01 toegeken wat daarop dui dat die maatstaf en bevindings belangrik is vir die aankoopfunksie van Sentraalwes. Wat egter verder van belang in die tabel is, is dat die vermeldde subgroepe van die ondersoekgroep aangedui het dat hulle nie voldoende beheer oor vraag en aanbod as strategiese beheerpunt in die onderneming het nie. Die metingspunt het slegs 'n punt van 3,72 uit 'n moontlike 5 oftewel 74,40 persent behaal. Die implikasie hiervan kan wees dat aankoop- en bemerkingstrategieë nie binne 'n aanvaarde tydperk in Sentraalwes aangepas word om veranderings in die markomgewing te antisipeer nie. 'n Moontlike aanbeveling ter oplossing van die probleem is groter spesialisasie ten opsigte van verkoopvooruitskattings in Sentraalwes.

5.5.4.5 Die kriteria wat gebruik word vir die bepaling van werkklading in die aankoopfunksie van Sentraalwes

Die mening van die hoofaankopers rakende die kriteria wat gebruik word vir die bepaling van werkklading in die aankoopfunksie van Sentraalwes, word in tabel 5.19 saamgevat.

Uit tabel 5.19 kan afgelei word dat die hoofaankopers van Sentraalwes voldoende gebruik maak van die geïdentifiseerde kriteria om die werklading in hul subafdelings te bepaal. Die aankoopfunksie van Sentraalwes het met evaluering 80,00 persent behaal wat hierdie afleiding bevestig. Die maatstaf het egter slegs 'n gewig van 4,0 volgens relatiewe belangrikheid verdien wat daarop dui dat die bevinding nie belangrik is vir doeltreffendheidsverhoging van die aankoopfunksie van Sentraalwes nie.

TABEL 5.19 DIE KRITERIA WAT GEBRUIK WORD VIR DIE BEPALING VAN WERKLADING IN DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES

KRITERIA	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMIDDELD
	Geensins		Tot 'n mate		Voldoende		
	0	1	2	3	4	5	
Aantal leweransiers wat te woord gestaan word					2	2	4,50
Hoeveelheid leweransiers wat besoek word				1	3		3,75
Aantal nuwe leweransiers en produkte wat bekom word				1	3		3,75
Navorsingsprojekte wat afgehandel word					4		4,00
GEWEEGDE GEMIDDELDE PUNT							4,00
MOONTLIKE PUNT							5,00
PRESTASIE VAN DIE AANKOOPFUNKSIE (PERSENTASIE)							80,00
GEWIG VAN MAATSTAF							4,00

Bron: bylae B vraag 3.4

5.5.4.6 Die beeld wat die bemerkingsfunksie en leweransiers van die aankoopfunksie van Sentraalwes handhaaf

Die beeld wat die bemerkingsfunksie en leweransiers van die aankoopfunksie handhaaf, word in een tabel bespreek aangesien dieselfde evaluering ten opsigte van die vermelde maatstawwe by die twee subgroepe van die ondergroep gedoen is. Hierdie inligting word in tabel 5.20 weergegee.

TABEL 5.20 DIE BEELD WAT DIE BEMARKINGSFUNKSIE EN LEWERANSIERS VAN DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES HANDHAAF

MAATSTAWWE	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMID-DELD
	Swak		Gemiddeld		Goed		
	0	1	2	3	4	5	
Die beeld wat die bemarkingsfunksie van die aankoopfunksie van Sentraalwes handhaaf			0	3	24	6	4,09
Die beeld wat die leweransiers van Sentraalwes van sy aankoopfunksie handhaaf				2	10	5	4,18
GEWEEGDE GEMIDDELDE PUNT							4,12
MOONTLIKE PUNT							5,00
PRESTASIE VAN DIE AANKOOPFUNKSIE (PERSENTASIE)							82,40
GEWIG VAN MAATSTAF							8,41

Bron: bylae C vraag 2.2 en bylae D vraag 3.2

Uit tabel 5.20 kan die volgende afgelei word:

- Die algemene beeld van die aankoopfunksie van Sentraalwes uit die oogpunt van die bemarkingsfunksie blyk baie goed te wees omdat die aankoopfunksie van Sentraalwes 'n prestasie van 4,09 uit 'n moontlike 5 oftewel 81,80 persent behaal het.
- Die beeld van die aankoopfunksie uit die oogpunt van die leweransiers van Sentraalwes is ook as baie goed aangedui omdat die aankoopfunksie van Sentraalwes 'n punt van 4,18 uit 'n moontlike 5 oftewel 83,60 persent met evaluering behaal het.

Die beeld wat die aankoopfunksie van 'n onderneming uitdra, is volgens die ondersoekgroepe 'n belangrike maatstaf om die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in 'n onderneming te verseker. Hierdie stelling word beklemtoon deur die feit dat die vermeldde maatstaf 'n gewig van 8,41 volgens relatiewe belangrikheid van die takbestuurders en leweransiers van Sentraalwes verdien het.

5.5.4.7 Die mate waartoe 'n prestasie-evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes gedoen word

Die menings van die handelsbestuur ten opsigte van die vermelde maatstaf word in tabel 5.21 saamgevat.

TABEL 5.21 DIE MATE WAARTOE 'N PRESTASIE-EVALUERING VAN DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES GEDOEN WORD

MAATSTAF	MENING VAN HOOFAANKOPERS						GEMIDDELD
	Geensins		Tot 'n mate		Ten volle		
	0	1	2	3	4	5	
Die mate waartoe 'n prestasie-evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes gedoen word				3	3	1	3,71
MOONTLIKE PUNT							5,00
PRESTASIE VAN DIE AANKOOPFUNKSIE (PERSENTASIE)							74,00
GEWIG VAN MAATSTAF							7,43

Bron: bylae A vraag 2.2

Die inligting in tabel 5.21 dui daarop dat 'n prestasie-evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes voldoende in Sentraalwes gedoen word. Die aankoopfunksie van Sentraalwes het 'n prestasie van 74,00 persent met evaluering behaal terwyl 'n gewig van 7,43 aan die maatstaf toegeken is. Hierdie gewig dui die relatiewe belangrikheid van die vermelde bevindings aan.

5.5.5 'n Geheelbeeld van die aankoopfunksie van Sentraalwes se aankoopprestasie

Aangesien die evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes op die terreine van beplanning, organisasie en beheer as elemente van aankoopbestuur onderneem is, is dit belangrik om die resultate volgens die verskillende aankoopterreine te integreer in 'n gesamentlike evaluering ten einde die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in 'n enkele waarde uit te druk. Sodoende word 'n geheelbeeld weergegee van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes. Hierdie inligting word in tabel 5.22 weergegee.

*TABEL 5.22 GEHEELBEELD VAN DIE DOELTREFFENDHEID
VAN DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES*

AANKOOPTERREIN	GEWEEGDE GEMIDDELDE PRESTASIE (PERSENT)
Bepanning	83,50
Organisasie	80,33
Beheer	80,40
Geheelprestasië	81,66

Bron: Tabel 5.23

Uit tabel 5.22 kan afgelei word dat die aankoopfunksie van Sentraalwes 'n geweege gemiddelde prestasie van 81,66 persent behaal het ten opsigte van die maatstawwe soos in die prestasie-evalueringsmodel geïdentifiseer (kyk paragraaf 5.4). Die prestasie-evalueringsmodel word volledig met resultate per maatstaf, aankoopterrein en in geheel saamgevat in tabel 5.23.

*TABEL 5.23 PRESTASIE-EVALUERINGSMODEL
VIR DIE AANKOOPFUNKSIE VAN SENTRAALWES*

Terrein waar maatstawwe geïdentifiseer is	Maatstawwe	Subgroepe van die onder-soekgroep	Gewig van maatstaf	Geweege gemiddelde punt (uit 5)	Maatstaf persentasie behaal	Aankoopterrein persentasie behaal
Bepanning as element van aankoopbestuur	Die mate waartoe aankoopbeplanning aan die volgende vereistes van doeltreffende beplanning voldoen: <ul style="list-style-type: none"> • Beplanning geskied volgens 'n bepaalde orde • Planne is eenvoudig en volgens logiese stappe • Doelstellings, beleide en strategieë is duidelik 	Hoof-aankopers	9,75	4,25	85,00	

Terrein waar maatstawwe geïdentifiseer is	Maatstawwe	Subgroepe van die onder-soekgroep	Gewig van maat-staf	Gewee-gede gemid-delde punt (uit 5)	Maat-staf persent-tasie behaal	Aan-koop-terrein persent-tasie behaal
Beplanning as element van aankoop-bestuur (vervolg)	<ul style="list-style-type: none"> ● Implikasies van planne word deeglik in ag geneem ● Die tydsbestek van beplanning is op die optimale termyn gerig ● Beplanning is buigzaam ● Beplanning word georganiseer en uitgevoer 					
	Die bestaan van 'n aankoopbeleid en -prosedurehandleiding aldan nie	Hoof-aankopers	5,50	1,75	35,00	
	Die mate waartoe die aankoopfunksie binne die administratiewe begroting presteer	Bestuurs-rekenmeesters	8,50	5,00	100,00	
	<p>Die bestaan van 'n doeltreffende materiaalhoeveelheidsbegroting asook 'n materiaalvoorraadbegroting in die onderneming:</p> <p>'n Doeltreffende materiaalhoeveelheidsbegroting</p> <p>'n Doeltreffende materiaalvoorraadbegroting</p>	<p>Hoof-aankopers</p> <p>Leweransiers</p>	8,62	4,20	84,00	
	<p>Die mate waartoe aankoopnavorsing op die terrein van produk-, leweransiers- en stelselnavorsing as gespesialiseerde aktiwiteit in die aankoopfunksie uitgevoer word:</p> <p>Produknavorsing</p> <p>Leweransiersnavorsing</p> <p>Stelselnavorsing</p>	<p>Hoof-aankopers</p> <p>Leweransiers</p>	8,80	4,15	83,40	
	Die bestaan van 'n doeltreffende kostebesparingsbegroting waarin al die kostebesparingsterreine opgeneem is	Hoof-aankopers	8,50	5,00	100,00	
	Die mate waartoe die aankoopfunksie aan die kostebesparingsbegrotingsdoelwitte voldoen	Bestuurs-rekenmeesters	8,50	5,00	100,00	

Terrein waar maatstawwe geïdentifiseer is	Maatstawwe	Subgroepe van die onder-soekgroep	Gewig van maat-staf	Geweeg-de gemid-delde punt (uit 5)	Maat-staf persent-atie behaal	Aan-koop-terrein persent-atie behaal
Bepanning as element van aankoop-bestuur (vervolg)	Die bestaan van 'n doeltreffende aankoopbiblioteek vir die aankoopfunksie	Hoof-aankopers Leweransiers	7,15	3,00	60,00	83,50
Organisasie as element van aankoop-bestuur	Die rapporteringsvlak van die hoof van die aankoopfunksie in die onder-nemingshiërargie	Handels-bestuur	7,29	4,29	85,80	
	Die mate waartoe spesialisering van aankoopaktiwiteite soos aankoop en onderhandeling, opvolging en bespoediging van bestellings, administrasie, aankoopnavorsing asook voorraadbestuur in die onderneming geskied: <ul style="list-style-type: none"> • Aankoop en onderhandeling • Opvolg en bespoediging van bestellings • Administrasie • Aankoopnavorsing • Voorraadbestuur 	Hoof-aankopers, tak-bestuurders, leweransiers	9,11	3,81	76,20	
	Die mate waartoe die organisasie-struktuur van die aankoopfunksie aan die algemene eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur voldoen. Die huidige aankooporganisasie-struktuur: <ul style="list-style-type: none"> • Is eenvoudig • is ondersteunend tot aankoopbeleid en strategie • Is onafhanklik van individue of persone • Bevorder kontinuïteit • Hou bevorderingsgeleenthede in • Se gesag en verantwoordelikheid is duidelik afgebaken 	Hoof-aankopers, tak-bestuurders	8,10	3,74	74,80	

Terrein waar maatstawwe geïdentifiseer is	Maatstawwe	Subgroepe van die ondersoekgroep	Gewig van maatstaf	Geweegde gemiddelde punt (uit 5)	Maatstafpersentasie behaal	Aankoopterreinpersentasie behaal
Organisasie as element van aankoopbestuur (vervolg)	<ul style="list-style-type: none"> • Laat doeltreffende kommunikasie geskied • Laat besluitneming doeltreffend geskied • Is dinamies • Beskerm die onderneming teen aanslae van buite • Verseker die uitvoering van sleutelaankoopaktiwiteite • Bevorder aankoopbeheer • Bevorder koördinasie 					
	Die mate waartoe simptome van 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur in die aankooporganisasiestruktuur van die onderneming voorkom:	Handelsbestuur	8,71	4,26	85,20	80,33
	<ul style="list-style-type: none"> • Foutiewe vooruitskatting van omgewingsveranderlikes • Stadige besluitneming • Onbevredigende kommunikasie • Onvoldoende afbakening van gesag en verantwoordelikheid • Ondoeltreffende beheer 					
Beheer as element van aankoopbestuur	<p>Die mate waartoe die beheersistees van die aankoopfunksie aan die beginsels van doeltreffende beheer beantwoord:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inligting is relevant • Inligting is tydig • Inligting is akkuraat • Die beheersistees fokus op kritiese beheerpunte • Die beheersistees berus op die beginsel van uitsonderingsbeheer 	Hoofaankopers	7,75	3,98	79,60	

Terrein waar maatstawwe geïdentifiseer is	Maatstawwe	Subgroepe van die ondersoekgroep	Gewig van maatstaf	Gewee- de gemid- delde punt (uit 5)	Maat- staf persen- tasie behaal	Aan- koop- terrein persen- tasie behaal
Beheer as element van aankoopbestuur (vervolg)	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelikheid is voldoende afgebaken • Afwykings word tydig geïdentifiseer • Die regte persoon ontvang die inligting • Alle bestuursvlakke verstaan en ondersteun die beheersisteesem 					
	<p>Die vlakke waaroor die bestek van aankoopbeheer in die onderneming geskied:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwalitatiewe beoordeling van bestuursverantwoordelikhede • Aankoopbedreweheid • Aankoopdoeltreffendheid 	Handelsbestuur	8,14	4,19	83,80	
	Die bestaan van realisties meetbare standaarde	Hoof-aankopers	7,75	4,25	85,00	
	<p>Die mate van beheer oor strategiese beheerpunte in die onderneming:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aankoopbeleid en -strategie • Bedinging van laer kospryse • Betalingstermyne • Pryse en prysverhogings • Vraag- en aanbodveranderings • Vooruitskattings • Tydigheid, akkuraatheid en relevantheid van inligting • Aankoopbegrotings • Kostebesparings • Leweransiersprestasies • Voorsiening aan klante 	Hoof-aankopers, takbestuurders, leweransiers	8,01	3,72	74,40	

Terrein waar maatstawwe geïdentifiseer is	Maatstawwe	Subgroepe van die onder-soekgroep	Gewig van maat-staf	Geweeg-de gemid-delde punt (uit 5)	Maat-staf persent-atie behaal	Aan-koop-terrein persent-atie behaal
Beheer as element van aankoop-bestuur (vervolg)	<ul style="list-style-type: none"> • Aankoophoeveelhede • Herbestelpeile en hersieningsiklusse • Voorraadvlakke • Voorraadomsetsnelheid • Voorraadkoste • Kwaliteit van voorraad • Administratiewe doeltreffendheid • Werklading • Personeelontwikkeling 					
	Die kriteria wat gebruik word vir die bepaling van werklading: <ul style="list-style-type: none"> • Die aantal leweransiers wat te woord gestaan word • Hoeveelheid leweransiers wat besoek word • Aantal nuwe leweransiers en produkte wat bekom word • Navorsingsprojekte wat afgehandel word 	Hoof-aankopers	4,00	4,00	80,00	
	Die beeld wat die bemarkingsfunksie van die aankoopfunksie in die onderneming koester	Tak-bestuurders	8,41	4,09	81,80	
	Die beeld wat die leweransiers van die onderneming van die aankoopfunksie koester	Leweransiers	8,41	4,18	83,60	
	Die mate waartoe 'n prestasie-evaluasie van die aankoopfunksie in die onderneming gedoen word	Handels-bestuur	7,43	3,71	74,00	80,40
Totale persentuele aanslag vir die aankoopfunksie van Sentraalwes						81,66

5.6 SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS VAN DIE STUDIE

Hoofstuk 5 voltooi nie alleen die evaluering van die aankoopfunksie van Sentraalwes aan die hand van die prestasie-evalueringsmodel soos opgebou in paragraaf 5.4 nie, maar voldoen ook aan 'n verdere newe-doelwit van die studie naamlik om moontlike aanbevelings te maak ter verhoging van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes. Derhalwe het die studie uit 'n teoretiese en empiriese ondersoek bestaan.

5.6.1 Teoretiese ondersoek

Die belangrikste bevinding in die teoretiese gedeelte van die studie is dat daar sekere maatstawwe op die terreine van aankoopbeplanning, -beheer en -organisasie geïdentifiseer is waarmee die doeltreffendheid van 'n aankoopfunksie in handelsondernemings mee geëvalueer kan word. Hierdie maatstawwe kan in 'n prestasie-evalueringsmodel saamgevat word (soos aangedui in paragraaf 5.4 en paragraaf 5.5.5) ten einde 'n empiriese evaluering van die aankoopfunksie van enige handelsonderneming moontlik te maak. Deurdat die lede van die onderzoekgroep gewigte aan elke maatstaf koppel, kan die model se samestelling verskil van een onderneming tot 'n ander. Die ontwikkeling van sodanige prestasie-evalueringsmodel vir die aankoopfunksie van Sentraalwes het gelei tot die bereiking van die primêre doel van die studie en het die empiriese gedeelte van die studie slegs bygedra tot die bereiking van die newe-doelwitte van die studie. Die voormelde prestasie-evalueringsmodel het ook as basis gedien vir die empiriese ondersoek.

5.6.2 Empiriese ondersoek

Die empiriese ondersoek het getoon dat in terme van die maatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van 'n aankoopfunksie, die aankoopfunksie van Sentraalwes besonder goed presteer. Buiten dat die aankoopfunksie van Sentraalwes 'n 81,66 persent algehele prestasie behaal het met evaluering, is elke maatstaf soos in die teorie geïdentifiseer by die aankoopfunksie van Sentraalwes individueel geëvalueer (kyk tabel 5.23). Met sodanige evaluering is enkele tekortkominge geïdentifiseer en kon aanbevelings in die verband gedoen word. Sodanige tekortkominge en aanbevelings word in tabel 5.24 saamgevat.

*TABEL 5.24 TEKORTKOMINGE EN AANBEVELINGS
IN DIE EMPIRIESE GEDEELTE VAN DIE STUDIE*

GEÏDENTIFISEERDE TEKORTKOMINGE	AANBEVELINGS
Doelstellings, beleide en strategieë ten opsigte van aankoopbeplanning is nie voldoende duidelik in die aankoopfunksie van Sentraalwes nie	Die aankoopfunksie moet 'n doeltreffende aankoopbeleid en -prosedurehandleiding opstel waarin onder andere aankoopdoelstellings, -beleide en -strategieë van die aankoopfunksie vervat is
Sentraalwes beskik nie oor 'n doeltreffende aankoopbeleid en -prosedurehandleiding nie	Die aankoopfunksie moet 'n doeltreffende aankoopbeleid en -prosedurehandleiding opstel waarin onder andere aankoopdoelstellings, -beleide en -strategieë vervat is
Sentraalwes beskik nie oor 'n doeltreffende aankoopbiblioteek nie	Die aankoopfunksie moet gesentraliseerde en gedentraliseerde aankoopbiblioteke ontwikkel
Die opvolging en bespoediging van bestellings word nie voldoende as gespesialiseerde aktiwiteit binne die aankoopfunksie ten uitvoer gebring nie	Sentraalwes moet 'n ondersoek las na die redes waarom die opvolg en bespoediging van bestellings nie gespesialiseerd ten uitvoer gebring word nie
Inligting vanaf die inligtingstelsel van Sentraalwes word nie tydig aan die aankoopfunksie voorsien nie	Sentraalwes moet 'n ondersoek las na die tydigheid van inligting aan die aankoopfunksie
Die akkuraatheid van die inligting vanaf die inligtingstelsel van Sentraalwes word deur die aankoopfunksie in twyfel getrek	Sentraalwes moet 'n ondersoek las na die betroubaarheid van inligting aan die aankoopfunksie
Onvoldoende beheer oor vraag en aanbod as strategiese beheerpunt kom in Sentraalwes voor	Groter spesialisasie ten opsigte van verkoopsvooruitskattings in Sentraalwes

Bron: Afgelei uit inligting in die vorige paragrawe

Tabel 5.24 toon eerstens dat daar wel enkele tekortkominge in die aankoopfunksie van Sentraalwes geïdentifiseer is en dat ook sekere aanbevelings gemaak is ten einde hierdie tekortkominge te oorkom.

Weens die feit dat aanbevelings in die studie gegrond is op 'n wetenskaplike teorie van aankoopbestuur en die feit dat die praktiese uitvoerbaarheid van die aanbevelings voortdurend in ag geneem is, kan daar aanvaar word dat die implementering van die aanbevelings die doeltreffendheid van die aankoopfunksie in Sentraalwes sal verbeter.

BYLAE A

ONDERHOUDVOERINGSVRAELYS AAN DIE HANDELSBESTUUR VAN SENTRAALWES

ONDERHOUDVOERINGSVRAELYS AAN DIE HANDELBESTUUR VAN SENTRAALWES

ONDERHOUD GEVOER MET: _____

DATUM VAN ONDERHOUD : _____

1 ORGANISATORIESE MAATSTAWWE

1.1 Maak gebruik van die onderstaande sespuntskaal ten einde aan te dui tot welke mate die hoof van die aankoopfunksie van Sentraalwes na u mening aan die regte bestuursvlak rapporteer:

GEENSINS

0	1

TOT 'N MATE

2	3

TEN VOLLE

4	5

1.2 Maak gebruik van die onderstaande sespuntskaal om aan te toon tot welke mate die simptome van 'n ondoeltreffende organisasie-struktuur, soos in die tabel vermeld, in die aankooporganisasie-struktuur van Sentraalwes voorkom.

SIMPTOME	GEENSINS		TOT 'N MATE		TEN VOLLE	
	5	4	3	2	1	0
a) Foutiewe vooruitskatting van omgewingsveranderlikes						
b) Stadige besluitneming						
c) Onbevredigende kommunikasie						
d) Onvoldoende afbakening van gesag en verantwoordelikheid						
e) Ondoeltreffende beheer						

2. BEHEERMAATSTAWWE

2.1 Maak gebruik van die onderstaande sespuntskaal ten einde die mate van aankoopbeheer na u mening in Sentraalwes aan te toon.

VLAKKE VAN AANKOOPBEHEER	GEENSINS		TOT 'N MATE		VOLDOENDE	
	0	1	2	3	4	5
a) Kwalitatiewe bestuursverantwoordelikhede						
b) Aankoopbedrewendheid						
c) Aankoopdoeltreffendheid						

2.2 Tot watter mate word 'n prestasie-evaluasie van die aankoopfunksie huidig in Sentraalwes gedoen?

GEENSINS

0	1

TOT 'N MATE

2	3

TEN VOLLE

4	5

3. ALGEMEEN

3.1 Maak gebruik van die onderstaande tienpuntskaal om die relatiewe belangrikheid van die onderskeie maatstawwe vir die evaluasie van 'n aankoopfunksie aan te dui. 'n Gewig van een impliseer dat sodanige maatstaf relatief onbelangrik is terwyl 'n gewig van tien daarop dui dat die maatstaf baie belangrik is.

MAATSTAWWE	GEWIG									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) Die rapporteringsvlak van die hoof van die aankoopfunksie in die ondernemingshiërargie										
b) Die mate waartoe simptome van 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur in die aankooporganisasiestruktuur van die onderneming voorkom										
c) Die vlakke waaroor die bestek van aankoopbeheer in die onderneming geskied										
d) Die mate waartoe 'n prestasie-evaluasie van die aankoopfunksie in die onderneming gedoen word										

BYLAE B

ONDERHOUDVOERINGSVRAELYS AAN DIE HOOFAANKOPERS VAN SENTRAALWES

ONDERHOUDVOERINGSVRAELYS AAN DIE HOOFAANKOPERS VAN SENTRAALWES

ONDERHOUD GEVOER MET: _____

DATUM VAN ONDERHOUD : _____

1. BEPLANNINGSMATSTAWWE

1.1 Maak gebruik van die onderstaande sespuntskaal om aan te toon tot watter mate aankoopbeplanning in Sentraalwes aan die doeltreffendheidsvereistes soos in die tabel aangetoon, beskik:

DOELTREFFENDHEIDSVEREISTES	AANSLAG					
	GEENSINS		TOT 'N MATE		VOLDOENDE	
	0	1	2	3	4	5
a) Beplanning geskied volgens 'n bepaalde orde						
b) Planne is eenvoudig en volgens logiese stappe						
c) Doelstellings, beleide en strategieë is duidelik						
d) Implikasies van planne word deeglik in ag geneem						
e) Die tydsbestek van beplanning is op die optimale termyn gerig						
f) Beplanning is buigsaam						
g) Beplanning word georganiseer en uitgevoer						

1.2 Tot welke mate bestaan daar 'n aankoopbeleid en -prosedurehandleiding in Sentraalwes:

GEENSINS

0	1

TOT 'N MATE

2	3

TEN VOLLE

4	5

1.3 Maak gebruik van die onderstaande sespuntskaal ten einde aan te toon tot welke mate die aankoopfunksie van Sentraalwes oor die volgende aankoopbegrotings beskik:

BEGROTING	GEENSINS		TOT 'N MATE		VOLKOME	
	0	1	2	3	4	5
a) 'n Doeltreffende materiaalhoeveelheidsbegroting						
b) 'n Doeltreffende materiaalvoorraadbegroting						
c) 'n Doeltreffende kostebesparingsbegroting						

1.4 Maak gebruik van die onderstaande sespuntskaal om aan te toon tot watter mate aankoopnavorsing ten opsigte van die terreine soos in die tabel weergegee, as 'n gespesialiseerde aktiwiteit ten uitvoer gebring word.

TERREINE VAN AANKOOPNAVORSING	AANSLAG					
	GEENSINS-GESPESIALISEERD		TOT 'N MATE GESPESIALISEERD		HOOGS GESPESIALISEERD	
	0	1	2	3	4	5
a) Produknavorsing						
b) Leweransiersnavorsing						
c) Stelselnavorsing						

1.5 Tot welke mate beskik Sentraalwes oor 'n doeltreffende aankoopbiblioteek?

GEENSINS

0	1

TOT 'N MATE

2	3

TEN VOLLE

4	5

2. ORGANISATORIESE MAATSTAWWE

2.1 Maak gebruik van die onderstaande sespuntskaal om aan te toon tot watter mate die aankoopaktiwiteite soos in die tabel weergegee in Sentraalwes na u mening gespesialiseerd ten uitvoer gebring word.

AANKOOPAKTIWITEITE	GEENSINS		TOT 'N MATE		VOLDOENDE	
	1	2	3	4	5	6
a) Aankoop en onderhandeling						
b) Opvolg en bespoediging van bestellings						
c) Administrasie						
d) Aankoopnavorsing						
e) Voorraadbestuur						

2.2 Toon deur middel van die onderstaande sespuntskaal tot watter mate die huidige aankooporganisasiestruktuur van Sentraalwes aan die eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur sowel as 'n aankooporganisasiestruktuur, soos in die tabel genoem, voldoen.

EIENSKAPPE VAN 'N DOELTREFFENDE ORGANISASIESTRUKTUUR EN AANKOOP-ORGANISASIESTRUKTUUR	GEENSINS		TOT 'N MATE		VOLDOENDE	
	0	1	2	3	4	5
DIE HUIDIGE AANKOOPORGANISASIESTRUKTUUR:						
a) Is eenvoudig						
b) Is ondersteunend tot aankoop-beleid en -strategie						
c) Is onafhanklik van persone of individue						
d) Bevorder kontinuïteit						

(Tabel vervolg op volgende bladsy)

EIGENSKAPPE VAN 'N DOELTREFFENDE ORGANISASIESTRUKTUUR EN AANKOOP-ORGANISASIESTRUKTUUR	GEENSINS		TOT 'N MATE		VOLDOENDE	
	0	1	2	3	4	5
DIE HUIDIGE AANKOOPORGANISASIESTRUKTUUR:						
e) Hou bevorderingsgeleenthede in						
f) Se gesag en verantwoordelikheid is duidelik afgebaken						
g) Laat doeltreffende kommunikasie geskied						
h) Laat besluitneming doeltreffend geskied						
i) Is dinamies						
j) Beskerm die onderneming teen aanslae van buite						
k) Verseker die uitvoering van sleutelaankoopaktiwiteite						
l) Bevorder aankoopbeheer						
m) Bevorder koördinasie						

3. BEHEERMAATSTAWWE

3.1 Maak gebruik van die onderstaande sespuntskaal om aan te toon tot watter mate die beheersistees van die aankoopfunksie oor die beginsels van doeltreffende aankoopbeheer soos in die tabel aangetoon, beskik:

BEGINSELS VAN DOELTREFFENDE BEHEER	GEENSINS		TOT 'N MATE		VOLDOENDE	
	0	1	2	3	4	5
a) Koste-effektiwiteit						
b) Inligting is relevant						
c) Inligting is tydig						
d) Inligting is akkuraat						

(Tabel vervolg op volgende bladsy)

BEGINSLS VAN DOELTREFFENDE BEHEER	GEENSINS		TOT 'N MATE		VOLDOENDE	
	0	1	2	3	4	5
e) Die beheersistees fokus op kritiese beheerpunte						
f) Die beheersistees berus op die beginsel van uitsonderingsbeheer						
g) Verantwoordelikheid is voldoende afgebaken						
h) Afwykings word tydig geïdentifiseer						
i) Die regte persoon ontvang die inligting						
j) Alle bestuursvlakke verstaan en ondersteun die beheersistees						

3.2 Bestaan daar na u mening realisties meetbare standarde vir aankoopbeheer in Sentraalwes?

GEENSINS

0	1

TOT 'N MATE

2	3

TEN VOLLE

4	5

3.3 Dui met behulp van die onderstaande sespuntskaal aan tot watter mate u beheer oor die strategiese beheerpunte, soos in die tabel genoem, uitoefen.

STRATEGIESE BEHEERPUNTE	GEENSINS		TOT 'N MATE		VOLDOENDE	
	0	1	2	3	4	5
a) Aankoopbeleid en -strategie						
b) Bedinging van laer kospryse						
c) Betalingstermyne						
d) Pryse en prysverhogings						

(Tabel vervolg op volgende bladsy)

STRATEGIESE BEHEERPUNTE	GEENSINS		TOT 'N MATE		VOLDOENDE	
	0	1	2	3	4	5
e) Vraag- en aanbodveranderings						
f) Vooruitskattings						
g) Tydigheid, akkuraatheid en relevantheid van inligting						
h) Aankoopbegrotings						
i) Kostebesparings						
j) Leweransiersprestasies						
k) Voorsiening aan klante						
l) Aankoophoeveelhede						
m) Herbestelpeile en hersieningsiklusse						
n) Voorraadvlakke						
o) Voorraadomsetsnelheid						
p) Voorraadkoste						
q) Kwaliteit van voorraad						
r) Administratiewe doeltreffendheid						
s) Werklading						
t) Personeelontwikkeling						

3.4 Maak gebruik van die onderstaande sespuntskaal ten einde aan te toon tot welke mate die kriteria soos in die tabel vermeld deur u gebruik word om die werklading van u aankooppersoneel te bepaal.

	GEENSINS		GEDEEL- TELIK		VOLDOENDE	
	0	1	2	3	4	5
a) Die aantal leweransiers wat te woord gestaan word						
b) Hoeveelheid leweransiers wat besoek word						
c) Aantal nuwe leweransiers en produkte wat bekom word						
d) Navorsingsprojek wat afgehandel is						

4. ALGEMEEN

4.1 Maak gebruik van die onderstaande tienpuntskaal om die relatiewe belangrikheid van die onderskeie maatstawwe vir die evaluasie van 'n aankoopfunksie aan te dui. 'n Gewig van een impliseer dat sodanige maatstaf relatief onbelangrik is terwyl 'n gewig van tien daarop dui dat die maatstaf baie belangrik is.

MAATSTAWWE	GEWIG									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) Die mate waartoe aankoopbeplanning aan die vereistes van doeltreffende beplanning voldoen										
b) Die bestaan van 'n aankoopbeleid en -prosedurehandleiding aldan nie										
c) Die bestaan van 'n doeltreffende materiaal-hoeveelheidsbegroting asook 'n materiaal-voorraadbegroting in die onderneming										
d) Die mate waartoe aankoopnavorsing op die terrein van produk-, leweransier- en stelselnavorsing as gespesialiseerde aktiwiteit in die aankoopfunksie uitgevoer word										
e) Die bestaan van 'n doeltreffende kostebesparingsbegroting waarin al die kostebesparings-terreine in opgeneem is										

(Tabel vervolg op volgende bladsy)

MAATSTAWWE	GEWIG									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
f) Die bestaan van 'n doeltreffende aankoopbiblioteek vir die aankoopfunksie										
g) Die mate waartoe spesialisering van aankoopaktiwiteite soos aankoop en onderhandeling opvolging en bespoediging van bestellings, administrasie, aankoopnavorsing asook voorraadbestuur in die onderneming geskied										
h) Die mate waartoe die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie aan die algemene eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur sowel as 'n aankooporganisasiestruktuur voldoen										
i) Die mate waartoe die beheersisteen van die aankoopfunksie aan die beginsels van doeltreffende beheer beantwoord										
j) Die bestaan van realisties meetbare standaarde										
k) Die mate van beheer oor strategiese beheerpunte in die onderneming										
l) Die kriteria wat gebruik word vir die bepaling van werklading										

BYLAE C

VRAELYS AAN DIE TAKBESTUURDERS VAN SENTRAALWES

VRAELYS AAN DIE TAKBESTUURDERS VAN SENTRAALWES

VRAELYS AAN: _____

DATUM : _____

GETEKEN TAKBESTUURDER: _____

1. ORGANISATORIESE MAATSTAWWE

Antwoord asseblief die volgende vrae deur slegs met 'n kruisie in die toepaslike blokkie te merk:

1.1 Maak gebruik van die onderstaande sespuntskaal ten einde aan te dui tot welke mate die volgende aankoopaktiwiteite huidiglik na u mening as gespesialiseerde aktiwiteite ten uitvoer gebring word:

	GEENSINS		TOT 'N MATE		VOLDOENDE	
	0	1	2	3	4	5
a) Aankoop en onderhandeling						
b) Opvolg en bespoediging van bestellings						
c) Aankoopadministrasie						
d) Aankoopnavorsing						
e) Voorraadbestuur						

1.2 Is die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie van Sentraalwes na u mening onafhanklik van spesifieke individue of persone?

GEENSINS

0	1

TOT 'N MATE

2	3

TEN VOLLE

4	5

- 1.3 Maak gebruik van die onderstaande sespuntskaal ten einde die mate van kontinuïteit in die aankoopfunksie volgens u mening van Sentraalwes aan te dui:

GEENSINS

0	1

TOT 'N MATE

2	3

TEN VOLLE

4	5

- 1.4 Is die kommunikasie tussen u en die aankoopfunksie na u mening

SWAK

0	1

BEVREDIGEND

2	3

GOED

4	5

2. BEHEERMAATSTAWWE

- 2.1 Dui met behulp van die onderstaande sespuntskaal aan tot watter mate die aankoopfunksie na u mening beheer oor die strategiese beheerpunte van 'n aankoopfunksie, soos in die tabel genoem, uitoefen.

STRATEGIESE BEHEERPUNTE	GEENSINS		TOT 'N MATE		VOLDOENDE	
	0	1	2	3	4	5
a) Aankoopbeleid en -strategie						
b) Bedinging van laer kospryse						
c) Betalingstermyne						
d) Pryse en prysverhogings						
e) Vraag- en aanbod veranderings						
f) Vooruitskattings						
g) Tydigheid, akkuraatheid en relevantheid van inligting						
h) Aankoopbegrotings						
i) Kostebesparings						
j) Leweransiersprestasies						

(Tabel vervolg op volgende bladsy)

STRATEGIESE BEHEERPUNTE	GEENSINS		TOT 'N MATE		VOLDOENDE	
	0	1	2	3	4	5
k) Voorsiening aan klante						
l) Aankophoeveelhede						
m) Herbestelpeile en hersiening-siklusse						
n) Voorraadvlakke						
o) Voorraadomsetsnelheid						
p) Voorraadkoste						
q) Kwaliteit van voorraad						
r) Administratiewe doeltreffendheid						
s) Werklading						
t) Personeelontwikkeling						

2.2 Maak gebruik van die onderstaande sespuntskaal ten einde die beeld van die aankoopfunksie van Sentraalwes volgens u mening te beoordeel:

SWAK

0	1

GEMIDDELD

2	3

GOED

4	5

2.3 Het u enige spesifieke voorstelle ten einde die doeltreffendheid van die aankoopfunksie te verhoog.

3. ALGEMEEN

3.1 Maak gebruik van die onderstaande tienpuntskaal om die relatiewe belangrikheid van die onderskeie maatstawwe vir die evaluasie van 'n aankoopfunksie aan te dui. 'n Gewig van een impliseer dat sodanige maatstaf relatief onbelangrik is terwyl 'n gewig van tien daarop dui dat die maatstaf baie belangrik is.

MAATSTAWWE	GEWIG									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) Die mate waartoe spesialisering van aankoop-aktiwiteite soos aankoop en onderhandeling, opvolging en bespoediging van bestellings, administrasie, aankoopnavorsing asook voorraadbestuur in die onderneming geskied										
b) Die mate waartoe die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie aan die algemene eienskappe van 'n doeltreffende organisasie-struktuur sowel as 'n aankooporganisasie-struktuur voldoen										
c) Die mate van beheer oor strategiese beheerpunte in die onderneming										
d) Die beeld wat die bemerkingsfunksie van die aankoopfunksie in die onderneming het										

BYLAE D

VRAELYS AAN DIE LEWERANSIERS VAN SENTRAALWES

VRAELYS AAN DIE LEWERANSIERS VAN SENTRAALWES

VRAELYS AAN: _____

DATUM : _____

GETEKEN : _____

AMP BEKLEë : _____

1. BEFLANNINGSMAATSTAWWE

Antwoord asseblief die volgende vrae deur slegs met 'n kruisie in die toepaslike blokkie te merk. Indien u nie oor 'n antwoord beskik nie, ignoreer asseblief die betrokke vraag.

1.1 Tot welke mate beskik Sentraalwes na u mening oor 'n doeltreffende materiaalhoeveelheidsbegroting?

GEENSINS

0	1

TOT 'N MATE

2	3

VOLDOENDE

4	5

1.2 Tot welke mate word aankoopnavorsing in Sentraalwes na u mening as 'n gespesialiseerde aktiwiteit verrig?

GEENSINS

0	1

TOT 'N MATE

2	3

VOLDOENDE

4	5

1.3 Tot welke mate beskik die aankoopfunksie van Sentraalwes na u mening oor 'n aankoopbiblioteek met voldoende inligting rakende u produk/te?

GEENSINS

0	1

TOT 'N MATE

2	3

VOLDOENDE

4	5

2. ORGANISATORIESE MAATSTAWWE

2.1 Maak gebruik van die onderstaande sespuntskaal om aan te toon tot watter mate die aankoopaktiwiteite in Sentraalwes soos in die tabel weergegee na u mening gespesialiseer ten uitvoer gebring word. 'n Punt van vyf dui aan dat die aankoopaktiwiteit uiters gespesialiseer is, terwyl 'n punt van nul daarop dui dat geen sodanige spesialisasie plaasvind nie.

AANKOOPAKTIWITEITE	GEENSINS		TOT 'N MATE		VOLDOENDE	
	0	1	2	3	4	5
a) Aankoop en onderhandeling						
b) Opvolg en bespoediging van bestellings						
c) Administrasie						
d) Aankoopnavorsing						
e) Voorraadbestuur						

3. BEHEERMAATSTAWWE

3.1 Dui met behulp van die onderstaande tabel aan tot watter mate Sentraalwes na u mening beheer oor die strategiese beheerpunte, soos in die tabel genoem, uitoefen.

STRATEGIESE BEHEERPUNTE	GEENSINS		TOT 'N MATE		VOLDOENDE	
	0	1	2	3	4	5
a) Betalingstermyne						
b) Pryse en prysverhogings						
c) Vraag- en aanbodveranderings						
d) Voorraadvlakke						
e) Administratiewe doeltreffendheid						

3.2 Maak gebruik van die onderstaande sespuntskaal ten einde die algemene beeld van die aankoopfunksie van Sentraalwes volgens u mening te beoordeel:

SWAK

0	1

GEMIDDELD

2	3

GOED

4	5

3.3 Het u enige spesifieke voorstelle ten einde die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes te verhoog?

4. ALGEMEEN

4.1 Maak gebruik van die onderstaande tabel om die relatiewe belangrikheid van die onderskeie maatstawwe vir die evaluasie van 'n aankoopfunksie aan te dui. 'n Gewig van een impliseer dat sodanige maatstaf relatief onbelangrik is terwyl 'n gewig van vyf daarop dui dat die maatstaf baie belangrik is.

MAATSTAWWE	AANSLAG									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) Die bestaan van 'n doeltreffende materiaalhoeveelheidsbegroting asook 'n materiaalvoorraadbegroting in die onderneming										
b) Die mate waartoe aankoopnavorsing op die terrein van produk-, leweransier-, en stelsel navorsing as gespesialiseerde aktiwiteit in die aankoopfunksie uitgevoer word										
c) Die bestaan van 'n doeltreffende aankoopbiblioteek vir die aankoopfunksie										

(Tabel vervolg op volgende bladsy)

MAATSTAWWE	AANSLAG									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d) Die mate waartoe spesialisering van aankoop-aktiwiteite soos aankoop en onderhandeling opvolging en bespoediging van bestellings, administrasie, aankoopnavorsing asook voorraadbestuur in die onderneming geskied										
e) Die mate van beheer oor strategiese beheerpunte in die onderneming										
f) Die beeld wat die leweransiers van die onderneming van die aankoopfunksie het										

BRONNELYS

AGRI OORSIG. 1990. Kwartaallikse landbou-oorsig van die Standard Bank van Suid Afika. Inligtingsdienste, Departement landbou, Kommersiële dienste afdeling, Johannesburg.

AMMER, D.S. 1980. Materials management and purchasing. Fourth edition. Homewood, Illinois : Irwin.

ANON. 1989. Agricultural and growth: pennies from heaven again. *Financial Mail*, 14(a):22, December.

BAILY, P. & FARMER, D. 1987. Purchasing principles and techniques. Fifth edition. London : Pitman.

CARLISLE, H.M. 1982. Management: concepts, methods and applications. Second edition. Chicago : Science Research Associates.

DIREKTORAAT LANDBOU-EKONOMIESE TENDENSE

kyk

SUID AFRIKA (Republiek) Departement Landbou.

DOBLER, D.W., LEE, L. & BURT, D.N. 1984. Purchasing and materials management. New York : McGraw Hill.

DU BRUYN, H.E.C. 1990. Organisasiesistelsels (*In Kroon J. red. Algemene bestuur. Tweede uitgawe.* Pretoria : Haum).

DUNCAN, R. 1979. What is the right organization structure? *Organizational dynamics*, 7.

DU PLESSIS B. 1985. 'n Ondersoek na die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie van Sentraalwes (Koöperatief) Beperk. (Skripsie (M.Comm.) - UNISA.) Pretoria.

DU PLESSIS, B. 1989. Die ontwikkeling van 'n voorraadstelsel vir 'n landboukoöperasie met kleinhandelstakke. UNISA : Pretoria.

DU TOIT J.P.F. 1989. Mondelinge mededeling aan outeur. Klerksdorp.

FEARON, H.E. & HAMILTON, K. 1980. Purchasing in South Africa. Johannesburg : McGraw-Hill.

HEINRITZ, S.F. & FARREL, P.V. 1986. Purchasing and applications. Seventh edition. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

HORNGREN, C.T. & FOSTER, G. 1987. Cost Accounting: a managerial emphasis. Sixth edition. Englewood Cliffs : Prentice Hall.

HUGO W.M.J. & VAN ROOYEN D.L. 1990. Aankope- en materiaalbestuur: beginsels in perspektief. Pretoria : Van Schaik.

KOONTZ, H., O'DONNELL, C. & WEIRICH, H. 1986. Management. Eighth edition. New York: Mc Graw-Hill.

KOÖPERATIEWE RAAD VAN DIE SUID-AFRIKAANSE LANDBOUUNIE
kyk
SUID-AFRIKA (Republiek). Suid-Afrikaanse Landbouunie.

KROON, J. en VAN ZYL, J.J. 1990. Bepanning en planne (*In Kroon, J. red.* Algemene bestuur. Tweede uitgawe. Pretoria : Haum).

LEENDERS, M.R., FEARON, H.E. & ENGLAND, W.B. 1985. Purchasing and materials management. Eighth edition. Homewood : Irwin.

LYSONS, C.K. 1986. Purchasing. London : Pitman.

MARX, F.W. & GOUWS, S.C. 1983. Bedryfsleiding. (In Marx, F.W. & Van Aswegen, P.J. Die bedryfseconomie: 'n kort oorsig. Pretoria : Haum. p. 51-110).

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS. 1980. Bestuurseminaar aantekeninge. Potchefstroom.

ROBBINS, S.P. 1984. Management, concepts and practices. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

SCHOLTZ A. 1989. Saamstaan is die toekoms van koöperasiewese. (In SA KOÖP. Skakelblad vir Sentraalwes, Noord-Transvaal en Vrystaat Koöperasies, 5:8. Referaat gelewer op die 1989 jaarkongres van NAMPO).

STONER, J.A.F. 1982. Management. Second edition. Englewood Cliffs : Prentice Hall.

SUID AFRIKA (Republiek). Departement Landbou. 1990. Direkoraat Landbouekonomiese tendense. Kortbegrip van Landboustatistiek. Pretoria.

SUID AFRIKA (Republiek). Suid Afrikaanse Landbouunie. 1975. Koöperatieweraad van die Suid Afrikaanse Landbouunie. Inleiding tot die Koöperasiewese. Pretoria.

VAN DER MERWE, J.W.C. & ARANGIES, J. 1984. Aankoopbestuur. Potchefstroom : Wesvalia.

VAN ROOYEN, D.C. & HUGO, W.M.J. 1983. Aankoopbestuur: beginsels in perspektief. Pretoria : Van Schaik.

VEGTER, E.N. 1980. Funksionele bestuur. Durban : Butterworth.