

'n Ondersoek na die aankoopfunksie van
sekuriteitsondernemings in Gauteng

R van Wyk

 **orcid.org/0000-0002-4946-5795**

Verhandeling voorgelê ter gedeeltelike nakoming vir die graad
Magister Commerci aan die Noordwes-Universiteit

Studieleier: Prof LJ van der Walt

Medestudieleier: Dr A Meintjes

Gradeplegtigheid Mei 2018

Studente nommer: 22163719

BEDANKINGS

My Hemelse Vader, baie dankie dat U weereens die leiding in my lewe geneem het om hierdie projek te voltooi. Dankie dat ek kan weet, ek is tot alles in staat deur U wat my krag gee. Aan U bring ek al die eer en lof.

Ek wil graag die volgende persone en instansies bedank vir hulle bydrae in die voltooiing van hierdie referaat.

Die Noordwes Universiteit vir finansiële steun.

My promotors, prof. Louw van der Walt en Dr. Aloe Meintjies, vir die bekwame en professionele wyse waarop julle my deur hierdie studie gelei het. Dit was vir my 'n voorreg om onder julle te studeer.

My eggenoot en beste vriend, dankie vir jou bemoediging, ondersteuning en liefde.

Me. Wilma Breytenbach, vir die statistiese verwerking van die data.

Die respondente wat bereid was om hulle insette te gee om die vraelys te voltooi. Sonder u insette was die voltooiing van die studie onmoontlik.

Die personeel van die Ferdinand Postma Biblioteek vir die hulp en bystand aan my verleen.

My vriende, familie en kollegas, vir julle belangstelling, ondersteuning en bemoediging.

OPSOMMING

Globalisering van wêreldhandel is seker een van die belangrikste faktore wat die groei van aankope beïnvloed. Verder veroorsaak globale mededinging dat ondernemings met wêreldklas leweransiers moet meeding, met betrekking tot hulle produkte en dienste. Die aankoopfunksie speel 'n belangrike rol, veral in die ondersteuning van globale aankope. Die rede vir die belangrike rol wat aankope speel, is dat indien dit effektief bestuur word dit kan lei tot verhoogde omset, wins en doeltreffendheid. Gedurende die afgelope dekades het bestuurders die belangrikheid van die aankoopfunksie besef, alhoewel daar nog steeds 'n verskil is hoe die ondernemings die funksie benader.

Vir die bestuur van die onderneming is dit belangrik om die belangrikheid van die aankoopfunksie raak te sien en dit kan nie net meer beskou word as 'n administratiewe taak nie. Die funksie sluit oorhoofs die voorsiening van voorraad, rou-materiale en dienste in. Dit word beklemtoon dat aankoopprosedures by elke onderneming se spesifieke behoefte moet aanpas. Die waardeketting verskaf 'n nuttige verwysingsraamwerk om die aktiwiteite wat in 'n sakeonderneming voorkom in 'n logiese volgorde te plaas en om die waarde wat elkeen bydra in perspektief te stel. Dit is ook waar die belangrikste aankoopsituasies na vore kom wat in berekening geneem moet word wanneer 'n onderneming aankope doen.

Daar is faktore in die onderneming se omgewing wat die organisasiestruktuur van die onderneming en dus ook die aankoopfunksie beïnvloed. Verder moet beklemtoon word dat die ontwikkeling van organisasiestrukture vir die doeltreffende uitvoer in die aankoopfunksie steeds plaasvind. Daar kan tussen drie soorte organisasiestrukture onderskei word naamlik gesentraliseerde aankope, gedesentraliseerde aankope en 'n kombinasie van die twee. Gesentraliseerde aankope vind plaas wanneer 'n enkele individu of afdeling, die bevoegdheid en gesag het om alle aankope namens die onderneming te doen, terwyl gedesentraliseerde aankope verwys na wanneer aankope deur verskillende afdelings of individue gedoen word.

Om die doelstelling van die aankoopfunksie te bereik, word verskeie aankoopbestuursaktiwiteite geïdentifiseer, wat gekoördineerd en doeltreffend uitgevoer moet word. Só het die konsep "aankoopfunksie" ontwikkel, op die gebied van aankoopphantering en -voorsiening. Die aankoopfunksie bied 'n organisasiestruktuur waarbinne alle interafhanklike aktiwiteite, wat verband hou met die toevoer en deurvloei van produkte, onder een bestuurspos, naamlik dié van aankoopbestuurder, gegroepeer is. Daar bestaan 'n al hoe nouer interafhanklikheid tussen aankoopaktiwiteite en die aktiwiteite van ander ondernemingsfunksies met betrekking tot produkvoorsiening om sodoende gesamentlike ondernemingdoelstellings te verwesenlik.

Die populasie vir hierdie studie was alle sekuriteitsondernemings in Gauteng. Vraelyste is tesame met 'n begeleide brief elektronies na 80 ondernemings gestuur en ook telefoniese oproepe is gedoen. Ondernemings is versoek om binne twee weke die vraelyste aan die navorser terug te besorg. Daar is 51 vraelyste terug ontvang.

Eksploratiewe faktorontleding is gebruik om datareduksie uit te voer. Sodoende is 47 items saamgevoeg in 12 konstrunkte. Navorsingsvrae 1-4 is beantwoord in die studie deur frekwensies en gemiddeldes te gebruik en vrae 5 en 6 is beantwoord deur Cohen se effekgroottes, d-waardes, te bereken.

Die resultate het aangedui waar die aankoopaktiwiteite in sekuriteitsondernemings plaasvind. Daar is ook vasgestel of die aankoopfunksie binne sekuriteitsondernemings gesentraliseerd of gedesentraliseerd is. Daar is ten slotte gefokus op die moontlike verskille tussen uitvoerende en operasionele bestuur ten opsigte van besluitneming en ook die verskille tussen uitvoerende en operasionele bestuur in ondernemings met aparte aankoopafdelings ten opsigte van hulle besluitneming.

'n Leemte in die studie is dat daar is baie sekuriteitsondernemings in Suid-Afrika is en dat die navorser moes fokus op sekuriteitsondernemings in Gauteng. Die ideaal sou wees om op al die sekuriteitsondernemings in Suid-Afrika te fokus, maar die hulpbronne soos finansiële bystand was beperk.

ABSTRACT

Globalisation of world trade is probably one of the most important factors that influence the growth in purchasing. Global competitiveness requires local businesses to compete internationally with world-class dealers. The purchasing function plays an important role in support of global purchases because, if managed efficiently, it can lead to increased turnover, profits and efficacy. During the past decades, managers realised the importance of the purchasing function, even though firms differ in their approach to the purchasing function.

It is important that management of the business notices the importance of the purchasing function and that they realise that it is no longer an administrative business function. The function includes the provision of inventory, raw materials and services. It is imperative that the purchasing procedures fit the specific needs of the business. Here the value chain provides a handy framework for the activities of the business and how to order the activities logically to assess the value contribution thereof. It is also here that the most important purchasing situations get identified so that it could be taken into account when the business does their purchasing.

Factors in the business environment influence the organisational structure, and as a result, also the purchasing function. Emphasis on the notion that organisational structure facilitates the effective execution of purchasing should be noted. Three types of organisational structures can be distinguished namely centralised purchasing, decentralised purchasing and a combination of those above. Centralised purchasing occurs when an individual has the authority and ability to make all the purchases on behalf of the business, while decentralised purchasing refers to purchases made by different departments or individuals.

Various purchasing management activities need to be identified, coordinated and effectively executed to achieve the objectives of the purchasing function. That is how the concept of the purchasing function originated in the field of purchase dealings and provision. The purchasing function provides an organisational structure where all the interdependent activities that deal with receipt and throughput of products, within one managerial function, namely purchasing management, are grouped. A continuously closer relationship exists between the purchasing function and its activities and the other business functions regarding product provision to reach the common business goals.

The population of this study consisted of security businesses in Gauteng. Questionnaires were distributed electronically to 80 businesses with an accompanying letter requesting the firms to respond within two weeks by returning the completed questionnaire to the researcher. A total of 51 questionnaires were received.

Exploratory factor analysis was used to reduce the data; some 47 items grouped into 12 constructs. Research questions 1 to 4 were addressed using frequency distributions and mean values while research questions 5 and 6 addressed calculating Cohen's effect sizes and d-values.

The results showed that the purchasing function does exist at security businesses while it was also determined whether the function was centralised or decentralised. Finally, the study also investigated the possible differences that may exist between the executive management and operational management regarding their decision-making as well as the difference between these managerial groups where businesses had separate purchasing functions.

The shortcoming of the study is that it focusses only on Gauteng whereas there are many security businesses in South Africa. Ideally, all security businesses could be included in the study although this would not have been possible due to financial constraints.

INHOUDSOPGAWE

BEDANKINGS	I
OPSOMMING	II
ABSTRACT	I
SLEUTELTERME: AANKOOPFUNKSIE EN PRIVAAT SEKURITEITSONDERNEMINGS	X
HOOFSTUK 1: INLEIDING EN AGTERGROND TOT DIE STUDIE	1
1.1 Inleiding.....	1
1.2 Probleemstelling.....	2
1.3 Doel van die Studie.....	3
1.3.1 Primêre doel	3
1.3.2 Sekondêre doelwitte	3
1.4 Navorsingsmetodologie	4
1.4.1 Literatuurstudie.....	4
1.4.2 Empiriese ondersoek	5
1.4.2.1 Navorsingsontwerp en metode van dataversameling.....	5
1.4.2.2 Navorsingspopulasie	7
1.4.2.3 Data-insameling en steekproefgrootte	7
1.4.2.4 Navorsingsinstrument	8
1.4.2.5 Data-analise	9
1.5 Voorlopige Hoofstukindeling.....	9
HOOFSTUK 2: DIE AANKOOPFUNKSIE IN PERSPEKTIEF	11
2.1 Inleiding.....	11
2.2 Ondernemingsfunksies.....	11
2.2.1 Operasionele funksie	11
2.2.2 Menslike hulpbronsfunksie	12

2.2.3	Bemarkingsfunksie	12
2.2.4	Finansiële funksie	12
2.2.5	Inligtings- of administratiewe funksie	12
2.2.6	Eksterne betrekkinge	13
2.2.7	Aankoopfunksie	13
2.2.8	Algemene funksie	13
2.3	Aankope in die Waardeketting.....	14
2.3.1	Primêre elemente	14
2.3.2	Ondersteuningsaktiwiteite.....	15
2.4	Plek van die Aankoopfunksie in die Onderneming	16
2.5	Die Doel van die Aankoopfunksie	19
2.6	Die Belangrikheid van die Aankoopfunksie.....	20
2.6.1	Die redes vir die toenemende belangrikheid van die aankoopfunksie	20
2.6.2	Die belangrikheid van die aankoopfunksie vir die sukses van die onderneming	22
2.6.2.1	Die effek wat die winshefboom sal hê op effektiewe aankope.....	22
2.6.2.2	Die vermenigvuldiger-effek op aankoopkoste besparing (omset)	23
2.6.2.3	Die invloed van meer doeltreffende aankope op die opbrengs op belegging van 'n onderneming	25
2.6.2.4	Invloed van die aankoopfunksie op ander ondernemingsfunksies.....	26
2.7	Die Aankoopsiklus.....	28
2.7.1	Opberging.....	28
2.7.2	Bestellingsproses	29
2.7.3	Keuse van leweransiers.....	30

2.7.4	Bepaling van pryse en beskikbaarheid	31
2.7.5	Plaas van die bestelling	31
2.7.6	Opvolging en bespoediging	32
2.7.7	Ontvangs, inspeksie en verspreiding	32
2.7.8	Hantering van foutiewe besendings en afwysings.....	33
2.7.9	Ontleding van die faktuur	33
2.7.10	Afsluiting van die bestelling (betaling)	33
2.8	Belangrike Aankoopbeginsels.....	34
2.8.1	Die 80:20-beginsel.....	34
2.8.2	Die aankoopmatriks	35
2.9	Samevatting	37
HOOFSTUK 3: DIE ROL VAN GESENTRALISEERDE EN GEDESENTRALISEERDE AANKOPE IN DIE AANKOOPFUNKSIE		38
3.1	Inleiding.....	38
3.2	Die Aankoopfunksie in die Onderneming	38
3.3	Organisering van Aankoopfunksie.....	41
3.4	Plek van die Aankoopfunksie in die Organisasiestruktuur van die Onderneming	41
3.5	Gesentraliseerde en Gedesentraliseerde Aankooporganisasie-Strukture	44
3.5.1	'n Gesentraliseerde Aankooporganisasiestruktuur	45
3.5.1.1	Voordele van Gesentraliseerde Aankooporganisasiestruktuur	46
3.5.1.2	Nadele van Gesentraliseerde Aankooporganisasiestruktuur	47
3.5.2	'n Gedesentraliseerde Organisasiestruktuur	47
3.5.2.1	Voordele van Gedesentraliseerde Aankooporganisasiestruktuur	48

3.5.2.2	Nadele van Gedesentraliseerde Aankooporganisasiestruktuur	49
3.5.3	'n Gekombineerde Aankooporganisasiestruktuur	49
3.6	Samevatting	51
HOOFSTUK 4:	LEWERANSIERSELEKSIE	53
4.1	Inleiding.....	53
4.2	Leweransierseleksie.....	54
4.2.1	Die voorlopige leweransierslys	55
4.2.2	Voorlopige seleksie van leweransiers	56
4.2.3	Finale keuse van leweransiers.....	58
4.2.4	Evaluering van leweransiers se werklike prestasie	60
4.3	Leweransiersontwikkeling	61
4.3.1	Regstellende aksie-aankope.....	61
4.3.2	Produk of diens nie beskikbaar nie	61
4.3.3	Normale prestasie evaluering	62
4.4	Voorkeurbehandeling.....	62
4.5	Kwaliteitbepaling en kwaliteitbeheer.....	63
4.6	Prysbepaling.....	65
4.6.1	Algemeen	65
4.6.2	Metodes van prysbepaling deur die aankoper.....	66
4.6.3	Bepaling van betalingsvoorwaardes as deel van die prys	68
4.7	Subkontraktering en uitkontraktering	69
4.7.1	Die subkontrakterings- of uitkontrakteringsverhouding.....	70
4.8	Samevatting	70

HOOFSTUK 5: EMPIRIESE ONDERSOEK	72
5.1 Inleiding.....	72
5.2 Navorsingsproses	72
5.3 Navorsingsontwerp	73
5.4 Populasie	74
5.5 Navorsingsinstrument.....	75
5.5.1 Onderhoude as dataversamelingsmetode	75
5.5.2 Vraelyste as metode van dataversameling	76
5.5.3 Voorbereiding van die vraelys vir hierdie studie	76
5.6 Steekproef.....	77
5.6.1 Die Loodsondersoek.....	78
5.6.2 Verspreiding van vraelyste.....	79
5.7 Data-analise	80
5.7.1 Beskrywende statistiek	80
5.7.2 Geldigheid en betroubaarheid.....	80
5.7.2.1 Geldigheid	81
5.7.2.2 Betroubaarheid.....	82
5.7.3 Effekgroottes	83
5.8 Etiese oorwegings.....	83
5.9 Samevatting	83
HOOFSTUK 6: VERWERKING, ONTLEDING EN INTERPRETASIE	85
6.1 Inleiding.....	85
6.2 Demografiese inligting	85
6.3 Die funksionering van die aankoopfunksie	86

6.4	Waar die aankoopaktiwiteite plaasvind in die onderneming	87
6.5	Gesentraliseerde en gedesentraliseerde aankope	89
6.6	Prysbepaling	90
6.7	Geldigheid en betroubaarheid	90
6.7.1	Geldigheid	90
6.7.2	Betroubaarheid	95
6.8	Taak van bestuur	95
6.8.1	Besluitneming	96
6.8.2	Organisasiestruktuur	97
6.9	Samevatting	97
HOOFSTUK 7: OPSOMMING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS		100
7.1	Inleiding.....	100
7.2	Aankoopbestuur	101
7.3	Gevolgtrekkings	103
7.3.1	Die funksionering van die aankoopfunksie	103
7.3.2	Waar die aankoopaktiwiteite plaasvind in die onderneming	104
7.3.3	Gesentraliseerde en gedesentraliseerde aankope	104
7.3.4	Prysbepaling.....	104
7.3.5	Taak van bestuur	105
7.3.5.1	Besluitneming	105
7.3.5.2	Organisasiestruktuur.....	105
7.4	Aanbevelings	106
7.5	Doelwitte van die studie	106

7.5.1	Primêre doelwitte	107
7.5.2	Sekondêre doelwitte	107
7.6	Tekortkominge van die studie	108
7.7	Voorstelle vir toekomstige navorsing	109
7.8	Samevatting	109
BRONNELYS.....		111
BYLAAG A: VRAELYS		120
BYLAAG B: BRIEF VAN STATISTIESE KONSULTASIEDIENS.....		128
BYLAAG C: BRIEF VAN DIE TAALVERSORGER.....		129
BYLAAG D: BRIEF VAN DIE TEGNIESE VERSORGER		130

LYS VAN TABELLE

Tabel 2.1:	Die onderskeie aankoop situasies, fases en die persone daarby betrokke	36
Tabel 5.1:	Respons persentasie	80
Tabel 5.2:	Geldigheid en Betroubaarheid	81
Tabel 6.1:	Aankoopaktiwiteite in die aankoop siklus	87
Tabel 6.2:	Gesentraliseerde en gedesentraliseerde aankope	88
Tabel 6.3:	Prysbepalingsmetodes	90
Tabel 6.4:	Konstrukte by afdeling C1 na datareduksie	91
Tabel 6.5:	Konstrukte by afdeling C2 na datareduksie	91
Tabel 6.6:	Konstrukte by afdeling E1 na datareduksie	92
Tabel 6.7:	Konstrukte by afdeling F1 na datareduksie	93
Tabel 6.8:	Konstrukte by afdeling F2 na datareduksie	93
Tabel 6.9:	Konstrukte by afdeling F3 na datareduksie	94
Tabel 6.10:	Cronbach Alfa koeffisiënte van konstrunkte	95
Tabel 6.11:	Indeling van bestuur	95
Tabel 6.12:	Beskrywende statistiek en Cohen-effekgroottes vir verskille tussen uitvoerende bestuur en operasionele bestuur	96
Tabel 7.1:	Studie Aanbevelings	106

LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1:	Voorstelling van bestanddele van die waardeketting	15
Figuur 2.2:	Aankope- en materiaalbestuur binne ondernemingsbestuur.....	17
Figuur 3.1:	Gesentraliseerde aankooporganisasie	46
Figuur 3.2:	Gedesentraliseerde organisasiestruktuur	48
Figuur 3.3:	Gekombineerde organisasiestruktuur in die aankoopfunksie.....	50

SLEUTELTERME: AANKOOPFUNKSIE EN PRIVAAT SEKURITEITSONDERNEMINGS

DEFINISIE VAN DIE SLEUTELTERME

Aankoopfunksie

Die aankoopfunksie handel in breë trekke oor daardie aktiwiteite wat verrig moet word sodat 'n onderneming die regte benodighede in die regte hoeveelheid op die regte tye en plekke teen die bes moontlike pryse vanaf goeie leweransiers voorsien word (Van Weele, 2010:8). Die term aankoopfunksie word ook gedefinieer as die toe-eiening van goedere en dienste, om sodoende die doelwitte van die onderneming te bereik (Sadler, 2007:35). Alle bestuursaktiwiteite in 'n onderneming is belangrik, maar in sekere omstandighede sal aankope uiteraard meer aandag en sorgvuldige oorweging vereis as ander. Kortom, die aankoopfunksie omvat in wese die uitvoering van al daardie werksaamhede wat met die voorsiening van die benodighede aan 'n onderneming of instelling gemoeid is (Hugo *et al.*, 2006:9).

Privaat sekuriteitsondernemings

Die term sekuriteit verwys na alle oorheersende groepsfunksies en hulpbronne wat gebruik word om die bates en veiligheid van die publiek te beskerm (Siebrits, 2001). Die sekuriteitsbedryf is 'n bedryf wat hoofsaaklik as 'n misdaadvoorkomingsbates in beide die Suid-Afrikaanse en internasionale omgewings onmisbaar geword het. Sekuriteitsondernemings is nie 'n plaasvervanger vir die SAPD (Suid-Afrikaanse Polisie Diens) nie. Dit is bloot die sekuriteitsondernemings se rol om vennootskappe te vorm met die polisie en privaat ondernemings, om sodoende te help om misdaad te bekamp en bates te beskerm. Sekuriteitsondernemings mag slegs intree indien hulle aan al die voorvereistes van die polisie voldoen, naamlik behoorlike opleiding en respek vir menseregte (Siebrits, 2001).

HOOFSTUK 1: INLEIDING EN AGTERGROND TOT DIE STUDIE

1.1 Inleiding

Globalisering van wêreldhandel is seker een van die belangrikste faktore wat die groei van aankope beïnvloed het. Globalisering is die wêreldwye dryf na ekonomiese-, finansiële-, handels- en kommunikasie-integrasie (Ritzer, 2011). Globale mededinging het veroorsaak dat ondernemings met wêreldklas verskaffers moet meeding, met betrekking tot hulle produkte en dienste (Hugo *et al.*, 2006:3). Die aankoopfunksie speel 'n baie belangrike rol, veral in die ondersteuning van globale aankope (Chadha, 2011). Die rede vir die belangrike rol wat aankope speel is dat indien dit effektief bestuur word, dit kan lei tot verhoogde winsomset en doeltreffendheid. Gedurende die afgelope dekades het bestuurders die belangrikheid van die aankoopfunksie begin raaksien, alhoewel daar nog steeds 'n verskil is hoe ondernemings die funksie benader (Chadha, 2011).

In die sake-omgewing word aankope oor die algemeen beskou as een van die belangrikste bydraers tot die onderneming se mededingende voordeel en een van die belangrikste gebiede wat kliënte-tevredenheid verseker. Wêreldwyd maak ondernemings gebruik van die aankoopfunksie om voorraad effektief en doeltreffend te bekom (Hugo *et al.*, 2006:3).

Ondernemings in Suid-Afrika het die waardetoevoegingspotensiaal raakgesien wat aankope vir die onderneming mag inhou, en het reeds stappe geneem, soos byvoorbeeld effektiewe beplanning rakende aankope. Dié soort stappe is geneem om die rigting en posisie van die aankoopfunksie op 'n hoër vlak te stel (Rule, 2007:85). Uit 'n bestuurder se oogpunt, is dit duidelik dat Suid-Afrikaanse ondernemings belyn is met die algemene praktyke wêreldwyd, met die meerderheid aankoopafdelings van 'n onderneming wat aan die hoof van finansies rapporteer (Rule, 2007:95).

'n Diensonderneming soos 'n sekuriteitsonderneming, kan geormerk word as daardie onderneming wat 'n diens lewer aan die gemeenskap. Mededinging tussen hierdie tipe ondernemings word al hoe groter, en dit veroorsaak dat die aankoopfunksie toenemend deur die topbestuur erken word as 'n sleutelfaktor van bestuur (Van Weele, 2010:3).

In vandag se sake-omgewing, word talle terme en konsepte vir 'aankope' of 'aankoopfunksie' gebruik, maar daar is geen definitiewe beskrywing vir die term nie (Van Weele, 2010:8). Woorde soos "verkryging", "aankope" en "voorsieningsbestuur" word afwisselend in die plek van aankope gebruik. Volgens (Hugo *et al.*, 2006:3) word die aankoopfunksie gedefinieer as daardie aktiwiteite wat verrig word om die regte hoeveelheid produkte en dienste op die regte tyd en plek te kry vanaf goeie leweransiers. In hierdie studie sal aankope gedefinieer word as daardie funksie wat verrig word wat verseker dat produkte en dienste teen die regte tyd, plek en prys aan gekoop word (Van Weele, 2010:8).

Volgens die aankoopbestuurder van Fidelity Security Services word nie elke sekuriteitsonderneming se aankoopfunksie op dieselfde manier as die ander een bestuur nie. 'n Voorbeeld hiervan is dat die een sekuriteitsonderneming sy motorvoertuie huur terwyl die ander een alles aankoop (Van Wyk, 2014). Dit is die doel van die studie om te bepaal watter manier die beste sal wees vir sekuriteitsondernemings om die aankoopfunksie te bestuur.

1.2 Probleemstelling

Die basiese doel van enige instelling is om doeltreffend en effektief te funksioneer, dit wil sê om met die laagste moontlike aanwending van hulpbronne (inset) die hoogs moontlike opbrengs (uitset) te behaal – die ekonomiteitsbeginsel (Hugo *et al.*, 2006:8). Om hierdie beginsel effektief te bestuur, is kommunikasie in die onderneming belangrik. Talle ondernemings, insluitend sekuriteitsondernemings ondervind 'n tekort aan kommunikasie oor die belangrikheid en rol wat aankope as 'n geïntegreerde funksie binne die voorsieningsketting speel (Hugo *et al.*, 2006:26).

Die alledaagse probleem wat in die meeste ondernemings ervaar word, is die erkenning van die aankoopfunksie en die effek daarvan op die finansiële posisie van die onderneming (Lehmann, 2005:446). As hierdie funksie doelmatig uitgevoer word, dra dit by tot die basiese doelwit van 'n onderneming, naamlik om verbruikers se behoeftes te bevredig en 'n aanvaarbare opbrengs op kapitaal te verseker (Hugo *et al.*, 1997:10-11).

'n Vermindering in die prys van grondstowwe en dienste kan veroorsaak dat ondernemings die prys van hul finale goedere en dienste beter moet beheer, om sodoende 'n wins vir die onderneming te genereer (Paulraj, 2005). Verskeie ondernemings erken aankope speel 'n belangrike rol, maar hulle sien dit nie as 'n kardinale ondernemingsfunksie in die onderneming nie. Talle ondernemings fokus op omset en verkope en besef dan nie die netto-effek van doeltreffende aankope op winsgewendheid en verbetering van omset nie (Hugo *et al.*, 1997:10-11).

Volgens Murray (2014:40) is daar geen generiese metode wat gebruik kan word om die aankoopdepartemente te evalueer nie. Daar is egter 'n paar sleutelfaktore geïdentifiseer deur Murray (2014:40), wat die prestasie en funksie van aankope kan meet, naamlik

➤ **Kostebesparing:**

Wanneer die aankoopdepartement van 'n onderneming 'n produk aankoop teen 'n laer prys as wat hulle voorheen gedoen het, staan dit bekend as kostebesparing.

➤ **Verhoogde gehalte:**

Indien ondernemings 'n produk kan verkry met beter gehalte as die vorige een, hetsy dit by die ondernemings se huidige verskaffer of nuwe verskaffers is.

➤ **Aankoopverbeterings:**

As die aankoopdepartement die metode van aankope doeltreffend benader, sal effektiwiteit drasties verhoog.

➤ **Verbetering in vervoer:**

Wanneer 'n onderneming met 'n vervoermaatskappy onderhandel vir laer vervoer-kostes, kan die koste per eenheid daal met 'n sekere persentasie.

Die doel van die studie is om die aankoopfunksie van sekuriteitsondernemings te ontleed wat geleë is in Gauteng.

1.3 Doel van die Studie

1.3.1 Primêre doel

Die primêre doel is om die aankoopfunksie in sekuriteitsondernemings te ondersoek.

1.3.2 Sekondêre doelwitte

Die sekondêre doelwitte van hierdie studie is die volgende:

- Hoe die aankoopfunksie in die sekuriteitsondernemings funksioneer;
- Waar die aankoopaktiwiteite in sekuriteitsondernemings plaasvind;

- Is die aankoopfunksie binne die sekuriteitsondernemings gesentraliseerd of gedesentraliseerd?
- Van watter metodes maak sekuriteitsondernemings gebruik om pryse te bepaal?
- Bestaan daar enige verskil tussen uitvoerende en operasionele bestuur ten opsigte van besluitneming?
- Bestaan daar 'n verskil tussen 'n onderneming met 'n aankoopdepartement wat kan besluite neem en 'n onderneming sonder 'n aankoopdepartement wat nie kan besluite neem nie?

1.4 Navorsingsmetodologie

Die metodologie van die studie behels 'n literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek.

1.4.1 Literatuurstudie

Die literatuurstudie is 'n omvattende oorsig van die stand van sake met betrekking tot 'n bepaalde onderwerp. Inligting rakende die agtergrond en onderwerp van die studie moet ingesamel en ondersoek word deur bestaande literatuur te raadpleeg. 'n Literatuurstudie behels die ondersoek van statistiek, tydskrifartikels, koerante, akademiese artikels, en boeke vir die insameling van data rakende die veld van die studie (Burns & Bush, 2010:230).

Teoretiese kennis word vereis vir die suiwer toepassing van die aankoopfunksie in sekuriteitsondernemings, en dit bied ook 'n grondslag waarvolgens maatstawwe in die empiriese gedeelte van hierdie ondersoek ontwerp en toegepas kan word. Om die konsepte in perspektief te stel, sal die literatuurstudie uitgevoer word deur van geakkrediteerde en wetenskaplike joernaalartikels, toepaslike handboeke, vakgerigte tydskrifte, en die internet gebruik te maak.

Akademiese boeke is vooraf geraadpleeg om die basiese teorie, naamlik bestuur, aankoopfunksie, sekuriteit, voorsieningsketting, gesentraliseerde en gedesentraliseerde aankope, integrasie en navorsingsgebruike te beskryf. Die databasisse wat geraadpleeg is, sluit onder andere die volgende in:

- SACat: Nasionale katalogus van boeke en tydskrifte in Suid-Afrika;
- NEXUS: Die databasis van die NRF vir voltooide navorsing sowel as huidige navorsing wat reeds geregistreer is;

- SAePublications: Suid-Afrikaanse joernale;
- Emerald: Internasionale joernale;
- ProQuest: Verskaf internasionale verhandelings en proefskrifte in vol teks; en
- Die internet: Google Scholar.

Sommige van die bronne wat geraadpleeg is, dateer uit 1954. Die ouer bronne is geraadpleeg om die belangrike bydrae wat die “vaders” van ’n spesifieke vakgebied of begrip gemaak het, te verstaan en dit verder na te vors.

1.4.2 Empiriese ondersoek

1.4.2.1 Navorsingsontwerp en metode van dataversameling

Die navorsingsontwerp verwys na die spesifieke metode wat die navorser gebruik om data te versamel, analiseer en interpreteer (Burns & Bush, 2010:143). Navorsingsontwerpe word tradisioneel geklassifiseer in drie kategorieë, naamlik ondersoekende, beskrywende en oorsaaklike navorsing. Die keuse van die mees geskikte ontwerp, is hoofsaaklik afhanklik van die doelwitte van die navorsing, en hoeveel kennis daar oor die navorsingsprobleem en doelwitte bestaan (Bernt & Petzer, 2011:32).

Ondersoekende navorsing lê klem op die ontdekking van idees en insigte. Die voorlopige tipe data-insameling kan help om die navorsingsprobleem te verstaan (Churchill & Lacobucci, 2005:91). Hierdie soort ontwerp word gewoonlik gebruik wanneer die navorser nie genoegsame kennis dra van die probleem nie en word gewoonlik aan die begin van die navorsingsprojek gedoen (Burns & Bush, 2010:144). Beskrywende navorsing poog om iets te beskryf, eerder as om die oorsake daarvan te verduidelik. Dié soort navorsing word gedoen om antwoorde te verskaf rakende vrae oor wie, wat, waar, wanneer en hoe (Bernt & Petzer, 2011:32).

Beskrywende navorsing verteenwoordig ’n beeld van die spesifieke besonderhede van ’n situasie, sosiale vestiging of verhouding (De Meyer, 2003:10). Oorsaaklike navorsing word gedefinieer as ’n navorsingsontwerp waar die klem val op die bepaling van ’n oorsaak- en gevolg-verhouding, byvoorbeeld “As X, dan Y.” Dit word uitgevoer deur van eksperimente gebruik te maak (Sing, 2007:66).

In hierdie studie was daar van beskrywende navorsing gebruik gemaak. Beskrywende navorsing beskryf die kenmerke van 'n sekere groep individue, gebaseer op die inligting wat deur respondente versamel is. Deur gebruik te maak van beskrywende navorsing kan daar bepaal word hoe die betrokke respondente optree teenoor aankope en sekuriteit. Verder kan daar ook spesifieke voorspellings gemaak word, wat gebaseer is op die data wat ingesamel is en geanaliseer moet word (Churchill & Iacobucci, 2002:91).

Afgesien van die keuse van 'n navorsingsontwerp, moet die metode van data-insameling ook in berekening gebring word om by die doel van die studie aan te pas. Data-insameling verwys na die insameling van inligting vir die spesifieke doel van die studie. Daar word egter onderskeid getref tussen twee soorte data-insamelingsmetodes, naamlik primêre- en sekondêre data-insamelings (De Meyer, 2003:10).

Primêre data is inligting wat ingesamel word vir 'n spesifieke doel en is nuwe inligting wat nie voorheen beskikbaar was nie (Bernt & Petzer, 2011:57). Sekondêre data is inligting wat alreeds beskikbaar is, soos joernaalartikels, handboeke, sketse en video's (Struwig & Stead, 2007:80).

In hierdie studie was primêre data-insameling gebruik word as metode van insameling waarna die resultate daarvan met sekondêre data vergelyk sal word. Primêre data-insameling kan gedoen word deur van kwalitatiewe of kwantitatiewe navorsing gebruik te maak.

Kwalitatiewe navorsing behels navorsingsinstrumente wat nie gebruik maak van statistiese analise in hul interpretasies nie. Kwalitatiewe navorsing word gebruik om insig in 'n spesifieke domein van individue in 'n klein groep te verkry. Die primêre data-insamelingsinstrumente wat binne kwalitatiewe navorsing gebruik word, is onderhoude, fokusgroepe en observasies (Burns & Bush, 2010:233). Kwantitatiewe navorsing is 'n vorm van oortuigende navorsing en is ontwerp om die kwantiteit van 'n aantal kenmerke in 'n mark te beskryf (Burns & Bush, 2010:235). Kwantitatiewe data verwys na numeriese data wat ingesamel en geanaliseer word om resultate te verkry en om logiese aannames te maak.

Bogenoemde soorte navorsing behels verskeie navorsingsinstrumente waaronder onderhoud-geadministreerde vraelyste, rekenaarvraelyste, self-geadministreerde vraelyste en gemengde metodes (Bernt & Petzer, 2011:48). Kwantitatiewe navorsing as 'n data-insamelingsmetode kan verder in persoonlike onderhoude, telefoononderhoude, e-posonderhoude en aanlyn-vraelyste verdeel word (Struwig & Stead, 2007:86-88).

Kwantitatiewe navorsing was vir die doel van hierdie studie gebruik. Kwantitatiewe navorsing het 'n aantal data-insamelingsinstrumente wat onderskei kan word naamlik opnames, waarneming en eksperimente. 'n Opname verwys na 'n data-insamelingsinstrument waar respondente vrae deur middel van onderhoude of invulvraelyste beantwoord.

Waarneming verwys na 'n konstruk wat geobserveer word terwyl dit plaasvind. Dit sluit in video-opnames, klankopnames en handgeskrewe notas om die waarneming suksesvol uit te voer (Burns & Bush, 2010:237). Die eksperimentele metode van navorsing fokus op oorsaak- en gevolg-verhoudings tussen veranderlikes, en dit word oor die algemeen gedoen in omgewings en laboratoriums wat deur die navorser beheer word (Struwig & Stead, 2007:86-88).

In hierdie studie was daar gebruik gemaak van 'n opname data-insamelingstegniek. Talle opnames gebruik vraelyste, en as resultaat, word hierdie terme soms afwisselend gebruik. In die huidige studie sal daar van gestandaardiseerde vraelyste as data-insamelingsinstrument gebruik gemaak word. Die vrae word gekenmerk deur voorgeskrewe bewoording, definisies, verduidelikings, volgorde en reaksie formaat van vrae.

1.4.2.2 Navorsingspopulasie

'n Populasie sluit alle moontlike respondente van 'n navorsingsprojek in en 'n steekproef word dan uit die populasie getrek. Die populasie is die totale populasie waaruit die navorser resultate wil gebruik vir die navorsing in 'n studie (Welman *et al.*, 2005:52). Die populasie vir hierdie studie is alle sekuriteitsondernemings in Gauteng. Aangesien dit onmoontlik is om al die sekuriteitsondernemings in Gauteng te bereik en te versoek om aan die navorsing deel te neem, het die navorser dit goed gedink om slegs gebruik te maak van Gauteng se tagtig grootste sekuriteitsondernemings. 'n Groep sekuriteitsondernemings is op die internet geïdentifiseer. 'n Lys van PSIRA (Private Security Industry Regulatory Authority) is gebruik en die eerste tagtig sekuriteitsondernemings is gekies.

1.4.2.3 Data-insameling en steekproefgrootte

'n Steekproef is 'n aantal respondente wat uit die populasie gekies word om aan 'n studie deel te neem (Bernt & Petzer, 2011:165). Hierdie metode word juis gebruik omdat dit onprakties is om al die lede van 'n populasie in te sluit. Daar word verwag dat die data wat dan deur die geselekteerde respondente versamel word, moet help met die begrip van die hele populasie.

Uit die populasie sal daar 'n steekproef gekies word wat dan as 'n element in die onderafdeling van die groter groep sal dien (Burns & Bush, 2010:390). Die steekproef wat gekies word, sal gebruik word as die basis om besluite te neem oor die populasie wat nie in die steekproef ingesluit is nie.

Volgens Struwig en Stead (2007:111-112) kan daar van twee soorte steekproeftegnieke gebruik gemaak word, naamlik waarskynlikheids- en nie-waarskynlikheidsteekproefneming. Waarskynlikheidsteekproefneming beteken dat elke element 'n waarskynlikheid het om gekies te word vir die steekproef (Burns & Bush, 2010:368).

'n Nie-waarskynlikheidsteekproefneming word gekies wanneer daar nie 'n waarskynlikheid is dat elke element gekies gaan word nie. Nie-waarskynlikheidsteekproefneming, in die vorm van gerieflikheidsteekproefneming, sal vir die studie gebruik word. Daar was in totaal 80 vraelyste versprei tussen die 80 ondernemings. Daar is 51 voltooide vraelyste van verskillende ondernemings terug ontvang. Gerieflikheidsteekproefneming behels dat die navorser enige respondent uit die populasie kan kies.

Vir hierdie navorsingsprojek, het die navorser self-gestruktureerde vraelyste op gestel wat gebruik was om inligting van sekuriteitsondernemings rondom die gebiede van Gauteng te bekom. Statistiese konsultasiedienste van die Noordwes-Universiteit sal gebruik word vir die verwerking van die inligting. Vraelyste sal persoonlik deur die navorser by elke onderneming afgelewer word en die bestuurders ongeveer drie dae gee om die vraelyste te voltooi. Die rede vir net drie dae is om te verhoed dat vraelyste onvoltooid terugkom en maklik kan wegraak. Indien daar enige onduidelikhede is rakende die vrae in die vraelys, sal die navorser beskikbaar wees per e-pos.

1.4.2.4 Navorsingsinstrument

'n Vraelys is 'n instrument wat gebruik word om inligting van respondente te bekom (Struwig & Stead, 2007:244). In hierdie studie was daar gebruik gemaak van selfvoltooiingsvraelyste. Vraelyste sal ontwerp word om terugvoer te ontvang van respondente oor die funksionering van die aankoopfunksie in 'n onderneming, asook watter probleme hulle in die aankoopafdeling van die onderneming ondervind. Resultate wat gevind is, sal gebruik word om werklik te bepaal hoe effektief die aankoopfunksie toegepas word in sommige sekuriteitsondernemings, en daarmee saam kan daar aanbevelings gemaak word oor hoe om meer effektief binne die aankoopafdeling te funksioneer. Voltooiing van die vraelyste sal anoniem geskied. Die vraelys sal uit 'n vierpunt Likert-skaal bestaan.

Die vraelys sal onderskeidelik uit die volgende afdelings bestaan:

- Demografiese vrae om te help met die skepping van respondente se profiele. Vrae sal handel oor die hoeveelheid werknemers in die onderneming en die hoogste kwalifikasie wat die respondent het, te beantwoord;
- Gestandaardiseerde vrae rakende die status van die aankoopfunksie;
- Aktiwiteite van die aankoopfunksie;
- Gesentraliseerde en gedesentraliseerde aankope;
- Die onderneming se struktuur; en
- Leweransierseleksie.

'n Vraelys sal opgestel word om aan die doelwitte van die studie te voldoen. Vrae sal op die rol en funksie van aankope in die onderneming gerig wees. Die vraelys sal aan kenners van die vakgebied van korporatiewe bestuur oorhandig word om te verseker dat die vrae wat gevra word wel die doelwitte van die studie bemeester.

1.4.2.5 Data-analise

Die statistiese afdeling van die Noordwes-Universiteit sal gebruik word om te help met die gehalte doeleindes, akkuraatheid en geldigheid van statistiek gedurende die studie.

1.5 Hoofstukindeling

HOOFSUK 1: INLEIDING EN AGTERGROND TOT DIE STUDIE

In hoofstuk een sal die uitleg van die studie diepliggend bespreek word; so ook die doel, metode en omvang daarvan.

HOOFSUK 2: DIE AANKOOPFUNKSIE IN PERSPEKTIEF

Ondernemings kan nie effektief funksioneer sonder die aankoopfunksie wat binne die onderneming bestuur word nie. In hoofstuk twee sal daar meer aandag geskenk word aan wat die aankoopfunksie is, maar ook meer spesifiek die belangrikheid daarvan, en wat die doel daarvan in ondernemings is.

HOOFTUK 3: DIE ROL VAN GESENTRALISEERDE EN GEDESENTRALISEERDE AANKOPE IN DIE AANKOOPFUNKSIE

Daar word gestel dat die meerderheid persone wat die aankoopfunksie bestuur nie altyd bewus is van die belangrike rol wat aankope werklik speel in die voorsieningsketting, sowel as in die onderneming nie. Hierbenewens, sal die besluit rondom sentralisasie teenoor desentralisasie, of 'n kombinasie daarvan, ook bepaal waar die fokus van die onderneming lê. Die sukses van die aankoopfunksie lê in sentrale besluitneming van beleid, strategie en uitvoeringsbesluite. Daar sal in-diepte ondersoek ingestel word na die voor- en nadele van gesentraliseerde en gedesentraliseerde aankope, en die leemtes wat daar in die organisasie is.

HOOFTUK 4: STRATEGIESE LEWERANSIERSELEKSIE EN -INTEGRASIE

Strategiese leweransierseleksie en -integrasie daarvan, sal in hierdie hoofstuk diepdenkend bespreek word. Daar sal ondersoek ingestel word na die prosedures wat gevolg moet word om die geskikte leweransiers te selekteer.

HOOFTUK 5: NAVORSINGSMETODOLOGIE

Die navorsingsmetodologie word in hierdie hoofstuk bespreek. Daar sal 'n oorsig gegee word van die voorgestelde studie en hoe die studie uitgevoer sal word. Die navorsingsontwerp, data-insameling, steekproefmetode en navorsingsinstrument, sal verder bespreek word.

HOOFTUK 6: RESULTATE VAN DIE STUDIE

Hoofstuk ses sal die resultate van die studie breedvoerige stel en al die bevindings rakende die studie diepdenkend bespreek.

HOOFTUK 7: OPSOMMING, GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

In hoofstuk sewe sal daar gevolgtrekkings gemaak word oor die resultate wat verkry is en daar sal gestreef word om aanbevelings te maak wat tot voordeel vir bestuurders in die aankoopfunksie kan lei, en hoe hulle dit, tot voordeel van die onderneming verbeter.

HOOFSTUK 2: DIE AANKOOPFUNKSIE IN PERSPEKTIEF

2.1 Inleiding

Die teoretiese agtergrond van die aankoopfunksie gaan terug tot in die vroeër 1800's, waar kleinsake-ondernemings in daardie jare alreeds klem gelê het op die aankoopfunksie. Die aankoopfunksie was toe beskou as 'n administratiewe prosedure wat gefokus het op die vermindering van koste (Van Weele, 2010:8). Die aankoopfunksie het ontwikkel deur die jare van 'n administratiewe taak tot 'n strategiese bestuursproses wat bygedra het tot 'n mededingende voordeel vir 'n onderneming (Aghdasi *et al.*, 2014). Een van die vroegste geskrewe voorbeelde van 'n aankooptransaksie was gevind op 'n kleibank in Sirië. Dit het gebeur tussen die jare 2800 en 2400 VC waar 'n bestelling geplaas was vir "50 botteltjies olie en betaal was met 600 klein geweegde sakkies graan (Thai, 2001:9-50).

Later in die 1900's is daar die siening gehuldig dat wanneer soortgelyke aktiwiteite in verbandhoudende groepe of kategorieë gegroepeer word, dit 'n ondernemingsfunksie genoem word. In die werkplek word die onderskeie funksies ingedeel in afdelings of departemente. Die Fransman, Henry Fayol (1949), het reeds in 1916 die bedrywighede van sakeondernemings in ses verskillende departemente (afdelings) ingedeel (Hugo *et al.*, 1997:4). Volgens Strydom (2014:63-64) bestaan daar deesdae agt ondernemingsfunksies. In hierdie studie word die term funksie gebruik om telkens te verwys na 'n bepaalde ondernemingsfunksie.

2.2 Ondernemingsfunksies

Die ondernemingsfunksies of dan funksies wat in 'n onderneming voorkom is: operasionele funksie, menslike hulpbronsfunksie, bemarkingsfunksie, finansiële funksie, inligtings- of administratiewe funksie, eksterne betrekkinge en aankoopfunksie. Algemene bestuur is deel van al die funksies (Nieuwenhuizen, 2012:9). Die verskillende funksies gaan nou bespreek word.

2.2.1 Operasionele funksie

Die operasionele funksie bestaan uit die verskillende take wat verrig moet word om doelgerigte vervaardiging en verwerking van grondstowwe en halfprodukte te voltooi. So ook sluit hierdie funksie die beskikbaarstelling van goedere en dienste, produksiebeplanning en beheer in. Hierdie ondernemingsfunksie het te make met die transformasieproses waardeur produkte vervaardig word (Du Toit *et al.*, 2010:261).

2.2.2 Menslike hulpbronfunksie

Die menslikehulpbronfunksie sluit die aktiwiteite in, wat belyn is met die verkryging, ontwikkeling, vergoeding, integrasie en onderhoud van die personeel in die onderneming (Nieman & Bennett, 2006:244). Die bestuur van die funksie is verantwoordelikheid om die verhouding tussen die werkgewer en werknemer te versterk en positief te hou. Verder word daar van die bestuur verwag om te verseker dat elke werknemer die nodige kundigheid het om in die betrokke departement te funksioneer (Heathfield, 2014).

2.2.3 Bemarkingsfunksie

Die bemarkingsfunksie sluit alle aktiwiteite in, wat verrig moet word om die doeltreffende afset van goedere en/of dienste wat die onderneming aanbied te verseker. Die funksie omvat dus daardie aktiwiteite wat betrokke is by die oordrag van goedere en/of dienste, vanaf die verskaffer tot by die verbruiker, en verteenwoordig derhalwe die vernaamste inkomstebron van 'n onderneming. Voorts poog bemarking om 'n behoefte bevredigende produk of diens aan die produsent, verbruiker en gemeenskap te lewer (Holtzhausen, 2014:303).

2.2.4 Finansiële funksie

Die finansiële funksie verwys na die bestuur van die onderneming se finansiële aktiwiteite. Hierdie funksie sluit alle aktiwiteite in, wat gepaard gaan met die verkryging van kapitaal, winsgewendheid, likiditeit en solvensie (Marx *et al.*, 2017:13). Die finansiële bestuurder is verantwoordelik vir die effektiewe beplanning, organisering, aktivering en beheer van al die finansiële aktiwiteite in die onderneming (Griffin, 2014).

2.2.5 Inligtings- of administratiewe funksie

Die inligtings- of administratiewe funksie is die aktiwiteite, soos die algemene boekhouding, statistiek, die berekening van kosprys, korrespondensie en beriggewing in 'n breër sin. Die funksie gaan gepaard met die algemene inligtingstelsel van die onderneming, waarby rekenaars toenemend ingespan word. Al die aktiwiteite in die funksie poog om die ondernemingsdoelwitte te bevorder (Nieuwenhuizen, 2012:9).

2.2.6 Eksterne betrekkinge

Die kommunikasiefunksie is die funksie wat die publiek se houding, in terme van die onderneming se beeld, bepaal. Dit sluit aktiwiteite in, wat die beeld van die onderneming by belangegroepe soos klante, aandeelhouders en potensiële beleggers bevorder. Die bestuur van die funksie moet verseker dat die gunstige beeld van die onderneming by buitelanders en werknemers bevorder word (Nieuwenhuizen, 2011:9).

2.2.7 Aankoopfunksie

Die aankoopfunksie word gedefinieer as die bestuur van die onderneming se eksterne hulpbronne, tot só 'n mate dat die voorsiening van produkte, dienste en kennis, wat nodig is om die onderneming se voortbestaan te verseker, nie beïnvloed word nie. Die aankoopfunksie handel verder oor die aktiwiteite wat verrig moet word om te verseker dat goeie leweransiers die onderneming van die regte benodighede in die regte hoeveelheid op die regte tyd en plek teen die beste prys moontlik voorsien (Strydom, 2011:216).

Die aankoopfunksie kan gedefinieer word as 'n groep aktiwiteite en doelwitte wat die volgende behels: die proses wat die benodighede van 'n onderneming se produkte of dienste, in terme van die mees ekonomiese kwaliteit en hoeveelhede, bepaal (Van Weele, 2010:8). Dit is belangrik vir enige aankoopbestuurder om te verseker dat die produk of diens van die beste gehalte is. Daar moet voortdurend prys vergelykings gedoen word, sodat goedere en dienste teen die minimum kostes aangekoop kan word. Sodoende sal die aankoopafdeling sorg dat die onderneming die beste waarde vir geld kry (Liraz, 2014).

Die aankoopfunksie word ook gedefinieer as die bestuur van die onderneming se eksterne hulpbronne tot só 'n mate dat die voorsiening van produkte, dienste en kennis, wat nodig is om die onderneming se voortbestaan te verseker, nie negatief beïnvloed word nie (Mera Ruiz De Lira, 2011).

2.2.8 Algemene bestuursfunksie

Die algemene funksie verskil van die ander sewe funksies, aangesien die funksie nie in 'n departement van sy eie geplaas kan word nie. Algemene bestuur sluit in die aktiwiteite wat nodig en belangrik is vir die bestuur van die ander funksies op 'n sekere vlak in die organisasie (Nieuwenhuizen, 2012:9). Die basiese bestuurstake in bestuur is: beplanning, organisering, leiding en beheer (Erasmus *et al.*, 2016:187). Volgens Robbins en Coulter (2016:40-41) word beplanning, organisering, leiding en beheer as bestuursfunksies beskou.

Verder beskou Strydom (2014:60) beplanning, organisering, leiding, motivering en beheer as bestuurstake. Besluitneming, koördinasie en delegering word ook as bestuurstake beskou.

Na aanleiding van bogenoemde is dit duidelik dat die funksies elk 'n belangrike rol speel in enige onderneming. Dus kan die stelling gemaak word dat elke funksie in die onderneming meer effektief sal funksioneer indien die verskillende bestuurstake daarin toegepas word. Vir die doel van die studie sal daar slegs gefokus word op die aankoopfunksie en hoe die funksie 'n rol speel in die onderneming.

2.3 Aankope in die Waardeketting

Verskillende aktiwiteite word in 'n onderneming uitgevoer, wat in 'n logiese volgorde plaasvind; elke aktiwiteit is daarop ingestel om mededingende voordeel vir die onderneming te bewerkstellig (Procurement academy, 2012).

Voorsieningsbestuur wissel van onderneming tot onderneming, maar die effektiefste struktuur wat ondernemings volg, is Porter se waardekettingraamwerk (Procurement academy, 2012). Die waardeketting is 'n geïntegreerde voorsieningsketting wat bestaan uit primêre- en ondersteuningsaktiwiteite wat help waarde skep vir die finale verbruikers.

2.3.1 Primêre elemente van die waardeketting

Die aankoop van benodighede en die inkomende logistiek daarvan: Hier word materiale aangekoop, soos byvoorbeeld roumateriaal, bates, kantoortoerusting, masjinerie, brandstof en voorraadbestuur (Hugo, 1997:15). Operasionele aktiwiteite sluit die aktiwiteite in waar aankope ontvang, geberg en hanteer word. Dit kan ook wees waar roumateriaal tot finale produkte vervaardig, verpak en onderhou word.

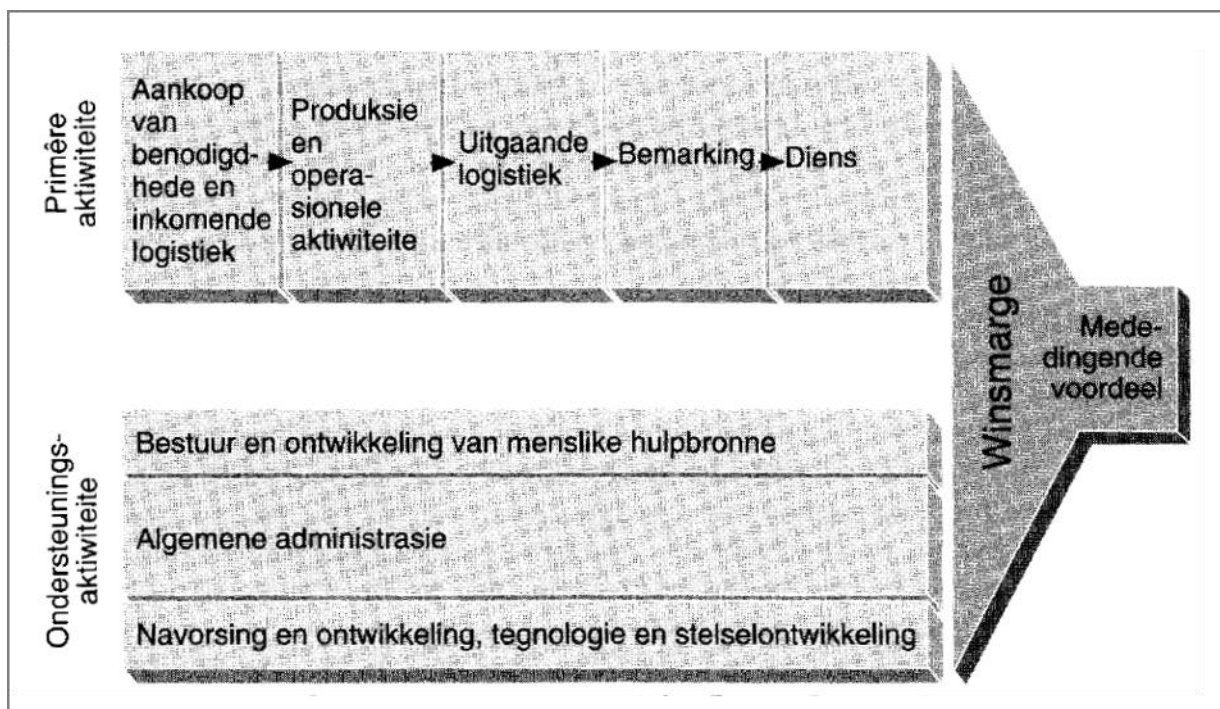
Uitgaande logistiek is die fisiese verspreiding van die finale produkte na die betrokke groothandelaars of eindverbruikers. Dit sluit aktiwiteite in, soos die verspreiding van produkte, berging, herverpakking, afsending en aflewering. Verkope en bemarking behels verkooppersoneel se pogings om reklame te maak sodat die verkope van die produk bevorder kan word. Marknavorsing is veral baie belangrik by die verkoop van nuwe produkte, omdat 'n behoeftepeiling gemaak moet word onder die verbruikers – sodoende kan daar bepaal word of die betrokke produk of diens in die mark gaan verkoop, al dan nie; en dienslewering, soos ondersteuning aan personeel by aankope, installering, onderhoud en herstel van toerusting, tegniese bystand, asook die hantering van enige klagtes en navrae rakende die produk.

2.3.2 Ondersteuningsaktiwiteite

Benewens die primêre aktiwiteite is daar ook ondersteuningsaktiwiteite nodig wat die primêre aktiwiteite ondersteun, insluitende: Die bestuur en ontwikkeling van menslike hulpbronne – dit behels die werwing, opleiding en vergoeding van nuwe personeel wat aangestel word, asook huidige personeel in die onderneming; algemene administrasie van die onderneming, onder andere finansiële bestuur, inligtingstegnologiese dienste, voorrade, kantoortoerusting en die bestuur van daaglikse bedrywighede in die onderneming; en navorsing en tegnologie, byvoorbeeld die gebruik van rekenaars in die ontwikkeling van geskikte stelsels. Dit is belangrik om deurlopende navorsing te doen rakende die kliënte se behoeftes, asook om op hoogte te bly met markttendense rakende die nuutste tegnologie (Procurement academy, 2012).

Deur gebruik te maak van hierdie raamwerk, kan markneigings maklik oorbrug word en geleenthede aangegryp word (Procurement academy, 2012). Die primêre en sekondêre aktiwiteite in die waardeketting word skematies in figuur 2.1 aangetoon.

Figuur 2.1: Voorstelling van bestanddele van die waardeketting



Die waardeketting verskaf 'n nuttige verwysingsraamwerk om die aktiwiteite wat in 'n sakeonderneming voorkom in 'n logiese volgorde te plaas en om die waarde wat elkeen bydra in perspektief te stel. Die waardeketting verskaf ook insig in die kostestruktuur van die onderskeie aktiwiteite in die onderneming. Mededingende voordeel kan behaal word deur die omvang van materiaalinsette te verlaag.

Die onderskeie aankoopaktiwiteite as primêre vetrekpunt in die waardeketting, sal noodwendig 'n regstreekse effek op die winsmarge uitoefen en daarom kan die doelmatige uitvoering daarvan nie genoeg beklemtoon word nie. Dit is dus logies dat daar selfs binne die aankoopafdeling gefokus moet word op die belangrikste aktiwiteite, wat 'n merkwaardige impak op aankoopkoste mag hê.

2.4 Plek van die Aankoopfunksie in die Onderneming

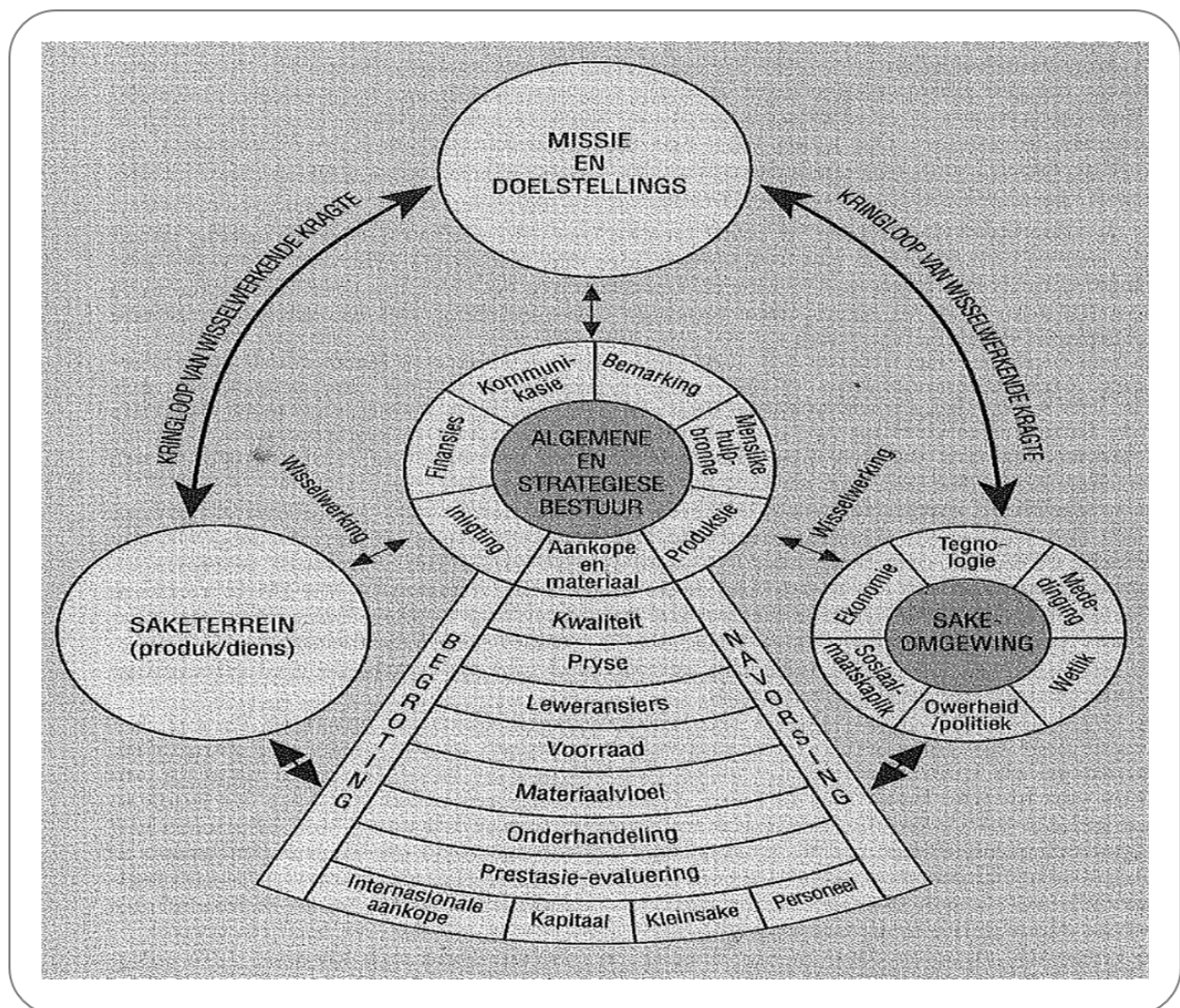
Daar ontstaan daaglikse interaksies tussen die bogenoemde bestuurstake, wat beskou kan word as 'n stelsel wat poog om die onderneming se doelwitte te bereik, afgesien van die geleenthede en bedreigings in die sake-omgewing.

Verwarring tussen verskillende terme van die aankoopfunksie bestaan steeds en dit is nodig om dit hier te verduidelik. Gedurende die 1980's, was terme soos verkryging, logistieke bestuur, materiaalbestuur en aanlyn aankope gebruik (Gundlach *et al.*, 2006: 428; Sanches-Rodriguez, 2009:161; Pressey *et al.*, 2007:282). Gedurende die 1990's was die term "aankope" gebruik om die aankoopfunksie aan te dui. Vir die doel van die studie sal die term 'aankoopfunksie' deurlopend gebruik word as die beskrywing vir aankope. Daar vind ongelukkig ook dikwels verwarring tussen die begrippe 'aankoopbestuur' en 'aankoopfunksie' plaas, aangesien die bestuur van aankope soms verwar word met die begrip 'aankoopfunksie'. Daar is 'n beduidende verskil tussen dié twee terme: Die een handel oor die funksie van aankoop en die ander term oor die bestuur daarvan (Hugo, 1997:8).

Volgens Horn *et al.* (2014:28) gaan aankoopbestuur oor die beplanning, organisering, leiding en beheer van die verskillende aankoopaktiwiteite binne die onderneming. Daarteenoor behels die aankoopfunksie die uitvoering van al die werksaamhede wat gemoeid is met die voorsiening van benodighede aan 'n onderneming of instelling (Hugo, 1997:8). Dit is vir die onderneming se bestuur belangrik om te weet watter belangrike rol die aankoopfunksie binne die daaglikse bedrywighede van die onderneming speel.

Die verskillende veranderlikes in ondernemingsbestuur word in figuur 2.2, hieronder, voorgestel, met die deurlopende wisselwerking tussen al die betrokke aspekte. Daar sal gefokus word op die aankoopfunksie met die doel om die funksie in die onderneming aan te toon.

Figuur 2.2: Aankope- en materiaalbestuur binne ondernemingsbestuur



Figuur 2.2 illustreer hoe die aankoopfunksie saam met materiaalbestuur binne die onderneming funksioneer.

Materiaalbestuur kan gedefinieer word as 'n geïntegreerde bestuursbenadering tot beplanning, aankope, omskepping, vloei en distribusie van produksiemateriale vanaf die ru-materiaaltoestand tot die finale-produktoestand. Materiaalbestuur wat ontwikkel is om 'n spesifieke proses, naamlik die vloei van materiaal, te bestuur, is nog 'n goeie voorbeeld hiervan. Materiaalbestuur bestaan uit die integrasie van 'n verskeidenheid verbandhoudende materiaalverskaffingsaktiwiteite wat elk opsigself beplan, gekoördineer, georganiseer en beheer word (Van Weele, 2010:8).

In vandag se besigheidswêreld word die term materiaalbestuur vervang met die woord voorsieningsbestuur. Daar word geargumenteer dat die aankoopfunksie deel vorm van die voorsieningsketting en die bestuur daarvan. Die voorsieningsketting bestaan uit 'n reeks aktiwiteite, funksies en fasiliteite wat sorg dat materiale beweeg, vanaf die betrokke leweransiers tot by die finale kliënt (Monczka *et al.*, 2010:9).

Fasiliteite bestaan uit pakhuse, fabriekke, vervaardigingsentrums, distribusiesentrums, winkels en kantore. Funksies en aktiwiteite sluit in vooruitskattings, aankope, voorraadbeheer, inligtingbestuur, gehalteversekering, skedulering, produksie, distribusie, aflewering en diensverskaffing.

Die proses van die voorsieningsketting begin alles by die basiese leweransiers van rou materiale en gaan regdeur tot by die finale verbruiker. Die aankoopfunksie kan gesien word as daardie aktiwiteite wat verrig moet word om die regte hoeveelheid produkte en dienste op die regte tyd en plek te kry, vanaf goeie leweransiers (Van Weele, 2010:8).

Daar vind voortdurend interaksie plaas tussen die betrokke veranderlikes soos in figuur 2.2 aangedui. Dit kan beskou word as 'n stelsel van interafhanklike dele, wat teen die agtergrond van die onderneming se geleentheid en bedreigings, nog steeds poog om die onderneming se doel te bereik. Dit is soos byvoorbeeld prys wat 'n rol speel as 'n veranderlike; 'n onderneming het nie altyd beheer oor ekonomiese rampe nie maar tog sal die onderneming die geleentheid en bedreigings daarvan hanteer om die onderneming se doel te bereik.

Die onderlinge verwantskappe en interaksie tussen die komponente moet dus voortdurend in die konteks van die aankoopfunksie geplaas word. Volgens Hugo (1997:7) word die volgende situasie gebruik as voorbeeld van hoe verwantskappe in die breër konteks van bestuur in die oog gehou moet word: 'n Vervaardiger van klerasie (die saketerrein) vind dat vanweë die afskaffing van sanksies (die politieke omgewing), daar nou die geleentheid bestaan om nuwe, beter materiaal vanaf 'n alternatiewe, buitelandse leweransier goedkoper aan te koop ten einde 'n bemarkingsvoordeel te behaal en gevolglik ook die opbrengskoers (doelstelling) te verhoog.

Na aanleiding van die laasgenoemde kan nuwe materiaal dan ook die sake terrein beïnvloed en aanleiding gee tot nuwe produkte. Alle ondernemings het 'n behoefte tot goeie aankopebestuur – met ander woorde vir 'n onderneming om meer doeltreffend te funksioneer, is effektiewe aankope nodig. Dit is belangrik vir ondernemings om die aard van die aankoopfunksie te verstaan.

2.5 Die Doel van die Aankoopfunksie

Die aankoopfunksie van 'n onderneming kan beskou word as 'n ondersteuningsbasis van die onderneming, wat ten alle tye in 'n goeie funksionerende toestand moet wees en wat sukses in daaglikse take moet moontlik maak (Writing, 2014).

Vir enige onderneming om winsgewend te wees, is dit van belang om ten alle tye die verbruiker se behoeftes te bevredig (Monczka *et al.*, 2010:25). Die belangrikste doel van enige onderneming is dus om wins te maak, dit wil sê, om met die laagste moontlike insette, die hoogste moontlike uitset te bekom, meer bekend as die ekonomiteitsbeginsel. Die aankoopfunksie speel 'n baie belangrike rol om laagste moontlike insette te kan bewerkstellig en is uiteraard ook die rede vir die verhoging in produktiwiteit.

Verder is effektiewe aankoopnavorsing nodig wanneer daar nuwe produkte vir die onderneming aangekoop moet word. Dit is elke aankoopbestuurder se verantwoordelikheid om deeglike ondersoek te doen, voordat daar enige aankope plaasvind, want baie geld gaan verlore in situasies waar produkte of dienste van swak gehalte nie meer gebruik kan word nie (Hugo & Badenhorst-Weiss, 2011:5).

Dit is belangrik dat die nodige inspeksies gedoen word wanneer daar nuwe produkte inkom. Die inspeksies moet voldoen aan die bestellingsvoorwaardes en norm waarteen dit aangekoop word. Inspeksies wat gedoen word, voorkom dat produkte wat nie volgens standaard is, nie aanvaar word nie, en sodoende die onderneming baie geld kan spaar (Du Toit *et al.*, 2010:537-538).

Met inagneming van veiligheids- en ekonomiese oorwegings, moet voorraadverliese en die investering in voorrade tot 'n minimum beperk word. Daar kan gevalle voorkom waar voorraad beskadig word in 'n brand of diefstal, wat tot beduidende skade vir die onderneming kan lei. Dus is dit belangrik om goeie veiligheidsmaatreëls in plek te stel. Indien voorraad nie voldoen aan die nodige vereistes nie, of die produk is laat, is dit belangrik om alternatiewe voorsieningsbronne op te spoor en te ontwikkel (Strydom, 2011:218).

Wanneer daar aangekoop word, is dit belangrik om beheer toe te pas oor die hoeveelheid voorraad binne die onderneming. Dit is belangrik dat die aankoopbestuurder ten alle tye beheer en kontrole hou oor die produkte wat aangekoop word. Om aankooptransaksies administratief te ondersteun moet die nodige stelsels en prosedures in werking gestel word.

Dit is nodig dat aankooptransaksies geboekstaaf word, of in stelsels ingevoeg word, sodat daar streng kontrole gehou kan word oor die betrokke produk wat in kom en dit wat uitgaan. Soos alreeds genoem, is daar somtyds produkte wat nie gebruik word nie. Die produkte wat dan nie gebruik word nie, kan vir herwinningsdoeleindes gebruik word. Betrokkenheid by liefdadigheidsorganisasies en die herwinning van afval en oortollige goedere tel baie in 'n onderneming se beeld se guns. Op sy beurt sal só 'n goeie beeld weer bydra tot addisionele klandisie en effektiewelik, winste. In ondernemings is dit belangrik om goeie samewerking en koördinerende met ander afdelings te bewerkstellig; daardeur kan die prestasie van die onderneming verbeter word deur die doelwitte van die aankoopafdeling aan te pas by die onderneming se strategie (Markgraaf, 2014).

Dit moet in gedagte gehou word dat doelwitte kan verskil, afhangende van die tipe industrie waarbinne die betrokke onderneming funksioneer en ook natuurlik gebaseer op die ontwikkelingsfase van die aankoopfunksie in die onderneming (Hugo *et al.*, 2006:8). Betreffende 'n onderneming se algehele behoeftes, sal die aankoopdoelwitte meestal verband hou met die verlaging in kostes, vermindering van die verskafferbasis en die verbetering van die produkkwaliteit (Van Weele, 2010:102-103). Daarom is dit belangrik om te weet watter belangrike rol die aankoopfunksie speel in hedendaagse ondernemings.

2.6 Die Belangrikheid van die Aankoopfunksie

2.6.1 Die redes vir die toenemende belangrikheid van die aankoopfunksie

Hoewel ondernemings vroeër jare min aandag geskenk het aan die aankoopfunksie, het ondernemings in die laaste aantal jare die belangrikheid van die aankoopfunksie begin raaksien en dit begin beskou as 'n belangrike aspek vir topbestuur (Arias Peregrina, 2011:2). Die belangrikste bydraende faktore van die aankoopfunksie word vervolgens bespreek.

Globalisering van wêreldhandel is een van die belangrikste faktore wat bygedra het tot die belangrikheid van die aankoopfunksie. Die ontwikkeling van globalisering het veroorsaak dat hedendaagse ondernemings moet kompeteer met wêreldklas leweransiers, wat wêreldklas produkte en dienste lewer. Topbestuur het die erns van globale mededingendheid raakgesien en besef dat die aankoopfunksie se strategiese potensiaal bevorder moet word (Giannakis, 2004:42).

Die aankoopfunksie moet meer internasionaal georiënteerd wees, omdat voorsieningsbronne 'n meer internasionale karakter aangeneem het. Gevolge hiervan is dat daar moet rekening gehou word met die wisselende waarde van geleenthede. Op sy beurt veroorsaak dit dat aankoopbestuurders aandag moet skenk aan buitelandse leweransiers en stappe moet neem om die onderneming hierteen te verskans, byvoorbeeld deur finansiering uit te neem (Gordon, 2014).

Die ontwikkeling van inligtingtegnologie het dit moontlik gemaak vir aankoopbestuur om inligting en data, rakende voorsiening van bronne, markttendense en die beskikbaarheid van materiale en dienste, maklik te bekom. Verhoogde verskaffingsrisiko het met die voorkoms van boikotte, stakings en ander onsekerhede toegeneem. Met die vermindering van buitelandse boikotte en sanksies het nuwe leweransiersbronne op die toneel verskyn (Hugo, 2013).

Tegnologie het bygedra tot die verkorting van produk lewensiklusse. Vanuit 'n aankooperspektief, sal ondernemings veral aandag moet skenk aan die moontlikheid van produk veroudering. Sodra 'n produk verouderd is, moet dit vervang word met 'n nuwe produk wat kwaliteit verseker. Hoër kwaliteitspesifikasies en -beheer vereis dat daar sorgvuldige prosedures moet plaasvind om te verseker dat produkte en materiale wat inkom, aan die voorgeskrewe kwaliteitsvereistes voldoen. Die hergebruik van materiaal is hier aan die toeneem en dit is die aankoopbestuurder se verantwoordelikheid om hierna op te let (Dhiman, 2014).

Ondernemings moet in ag neem dat dit meer voordelig is om kleiner hoeveelhede voorraad op hulle perseel aan te hou, as wat dit is om groter hoeveelhede aan te hou. Groot hoeveelhede voorraad wat geberg moet word, veroorsaak addisionele versekering-, rente- en vervoerkostes. Dit is belangrik om te weet dat dit meer voordelig vir 'n onderneming is om klein voorraadhouding te hê as groot voorraadhouding. Wanneer daar gebruik gemaak word van groot voorraadhouding dan is daar altyd 'n toename in voorraadkoste, veral in rente en vervoerkoste. Daar word van ondernemings vereis om voorsorg te tref wanneer daar klein hoeveelhede voorraad gestoor word. So ook word daar van ondernemings verwag om die koste implikasie van groot voorraadhouding in ag te neem.

Onnodige voorraadhouding lei tot 'n groter behoefte aan finansiering en beperk dus die alternatiewe verkryging van sodanige kapitaal. Die “net betyds” beginsel, wat beteken dat goedere en dienste slegs op aanvraag aangekoop word, moet hier inwerking gestel word om kostes te bespaar (Van Weele, 2010:260). Vanuit die genoemde inligting is dit duidelik dat die aankoopfunksie belangrik is vir die sukses van die onderneming.

2.6.2 Die belangrikheid van die aankoopfunksie vir die sukses van die onderneming

Die totale bedrag wat ondernemings jaarliks aan leweransiers bestee, is buitensporig hoog. Vennootskappe, private en openbare organisasies in Noord-Amerika spandeer ongeveer 1,5 keer die Bruto Binnelandse Produk van die Verenigde State van Amerika, Kanada en Mexiko, aan leweransiers (Hannon, 2009). Dit gee 'n gekombineerde bedrag van 26 triljoen dollars wat jaarliks spandeer word aan die verskeie leweransiers.

Dit is duidelik dat leweransiers 'n groot finansiële impak het op 'n onderneming, wat die belangrikheid van effektiewe aankope vir enige onderneming benadruk. Die omvang van die verskaffingsfunksie en die finansiële impak daarvan beklemtoon dus die teenwoordigheid van effektiewe aankope binne 'n onderneming.

Volgens (Hannon, 2009) is daar drie prestasieareas wat beïnvloed word deur doeltreffende aankope, naamlik:

- Die winsgewendheid van die onderneming (die winshefboom-effek);
- Die vermenigvuldiger-effek van aankoopkostebesparing; en
- Die opbrengs op belegging.

2.6.2.1 Die effek wat die winshefboom sal hê op effektiewe aankope

Die belangrikheid van die aankoopfunksie en doelgerigte aankoopbestuur vir suksesvolle bedryfsaktiwiteite moet noodwendig met wins as doelwit vir ondernemingsbestuur in verband gebring word. Dit is nodig om te weet watter belangrike invloed doelmatige aankope het op die wins van die onderneming. Dit kan soos volg geïllustreer word:

Die winshefboom-effek toon dat 'n klein persentasie besparing in aankoopkoste (wat gewoonlik die grootste uitgawe vir die meeste ondernemings is) kan lei tot 'n groot persentasie verhoging in die netto wins van die onderneming (Du Toit *et al.*, 2010:524).

Met ander woorde, indien 'n onderneming meer doeltreffend aankoop, kan die onderneming se totale uitgawes verlaag en die wins van die onderneming kan grootliks verhoog. Die grootste geleentheid wat ontstaan om 'n onderneming se finansiële prestasie te verbeter, is om die bedrag van voorraad binne die voorsieningsketting te verminder (Handfield, 2003).

Die volgende voorbeeld dien ter illustrasie: gestel verkope beloop R1,000, aankoopkoste beloop 50% van verkope (R500) en die netto wins persentasie is 5% (R50). 'n 10% verlaging in aankoopkoste (10% van R500 = R50) sal dan 'n verdubbeling in die wins (R100), oftewel 'n toename van 100% in die wins meebring. Om dieselfde effek as 'n 10% verlaging in aankoopkoste te bewerkstelling, sou die volgende verbeterings as alternatiewe opsies moes dien:

- verkope sou moes verdubbel;
- pryse sou met 5% moes verhoog; en
- die bedryfskoste wat salarisse, lone, bemarkingskoste en ander koste insluit sou met 11% moes verlaag ($50/450 \times 100/1$).

Onlangse syfers rakende die relatiewe aandeel van aankoopkoste in die verkoopprijs is nie geredelik beskikbaar nie. Die gemiddelde benaderde grense van aankoopkoste as persentasie van omset by vervaardigingsondernemings (50%-60%), kleinhandelondernemings (70%-80%) en groothandelondernemings (meer as 80%) behoort nietemin die relatief groot aandeel van aankoopkoste in die verkoopprijs te onderstreep. In gepubliseerde jaarstate van ondernemings is aankoopkoste by die item “koste van verkope” ingesluit en vorm dit dus deel van die koste om die “toegevoegde waarde” te bereken.

2.6.2.2 Die vermenigvuldiger-effek op aankoopkoste besparing (omset)

Benewens die winshefboom-effek, kan daar ook verwys word na die vermenigvuldiging-effek van aankoopkostebesparing, ook bekend as omset (Zenz, 1994:7). Aankoopbestuur het 'n groot impak op die wins van die onderneming, waar verkope toeneem deur middel van die vermindering van die kostes daarvan (Burt *et al.*, 2010:9). Aankope kan beide die bogenoemde veranderlikes beïnvloed. Vervolgens voorbeelde van wat effektiewe aankoopbesuur se impak is, tesame met die behoefte om die veranderlikes te balanseer.

Enige onderneming se netto inkomste kan verhoog word deur 'n toename in verkope.

Effektiewe aankoopbestuur kan bydra tot hierdie uitkoms deur enige van die volgende stappe te volg:

- Verbeterde diensleweringsestyd aan kliënte, beteken dat die aankoopbestuurder die estydperk van die produk verlaag deur om verhoudings met leweransiers te verbeter. Om dit te bewerkstellig moet daar hoër voorraadvlakke wees, of korter afleweringstydperke, of die totale tyd wat dit neem om die produk te ontwikkel van roumateriaal tot 'n finale produk moet verminder;
- Aanpasbaarheid by die kliënt se vraag na goedere en dienste kan die verkope van 'n onderneming drasties laat verhoog, indien daar vinnig gereageer word op die kliënt se nuwe behoefte na 'n sekere produk. Byvoorbeeld, 'n kliënt wat 'n selfoon besit sonder 'n ingeboude videokaart en dan 'n behoefte het om 'n selfoon te hê met een in (Hugo & Badenhorst-Weiss, 2011:8);
- Aanpasbaarheid in die onderneming kan verbeter word indien die aankoopbestuurder in staat is om al die nodige hulpbronne betyds te kry. Sodoende sal die kliënt se behoeftes bevredig word;
- Gehalteverbetering kan beteken dat die verbruiker 'n voorkeur ontwikkel vir die onderneming se produk of diens wat dan lei tot 'n verhoging in verkope. Dit is die aankoopbestuurder se verantwoordelikheid om konstant die produk en sy verbeterings te evalueer, om sodoende die heeltid by die kliënt se voorkeure by te bly. Verhoogde leweransierskwaliteit gaan gepaard met 'n verhoging in die prys van die produk of diens; en
- Innovasie is om nuwe produkte en tegnologie vinniger beskikbaar te stel in die mark as die mededingers van jou onderneming. Dit is voordelig vir enige onderneming om konstant bewus te wees van nuwe tegnologie wat beskikbaar is, omrede nuwe materiaal en tegnologie vir vervaardigingsdoeleindes aangekoop kan word.

Lae voorraadkoste kan bereik word deur laer voorraadvlakke te handhaaf, wat kan lei tot laer produksiewagtyd en laer pryse. Investerings in voorraad en die handhawing van laer produksiekoste is die belangrikste areas waarop die aankoopfunksie moet fokus. Die aangaan van langtermynkontrakte of selfs vennootskappe met leweransiers, kan die prys van produkte en dienste aansienlik verminder, veral die ontwerp van nuwe produkte en die aankoop daarvan.

Die enigste nadeel van langtermynkontrakte met leweransiers, is dat indien die vraag na 'n nuwe produk of diens verander, kan die onderneming nie dadelik na 'n nuwe verskaffer beweeg nie. Gevolglik is die onderneming minder buigsaam en verkope mag moontlik daaronder ly.

Daar moet weereens na 'n balans gesoek word om die netto wins van die onderneming te optimaliseer. Drakoste kan heelwat verminder word, deur om saam met die onderneming se betrokke leweransiers aan besparingsprogramme te werk. Hierdie besparingsprogramme sal daartoe lei om die kwaliteit van die produk te verbeter. Gehaltekostes sal ook verminder as die kostes van inspeksie van inkomende goedere verlaag word tot 'n minimum.

Nie alle marksegmente vereis die hoogste kwaliteit produk of dienste nie, dus moet die kostes verbonde aan die gehalte programme nie regverdig word nie. Die aankoopfunksie is 'n groot bron van innovasie vir enige onderneming, die bestuur is altyd in direkte kontak met ondernemings wat aan die voorpunt staan van nuwe tegnologie wat ontwikkel word. Inligting rakende nuwe produkte of tegnologie wat in die mark beskikbaar is, is 'n bron van innovasie vir die onderneming. Die aankoopafdeling gaan noodwendig kostes moet aangaan om te verseker dat innoverende bronne dadelik bekom kan word, tot voordeel van die onderneming se produkte en dienste.

Ten slotte, voorsieningbestuur het 'n groot invloed op die netto wins van die onderneming, omdat dit die insetkoste verminder en die omset verhoog. Daar word daagliks voorbeelde raakgesien van sekuriteitsondernemings waar wins aansienlik gestyg het, nadat daar genoegsame aandag geskenk was aan die aankope van die onderneming. Ten spyte van laasgenoemde is daar nog steeds ondernemings wat nie die aankoopfunksie as 'n hulpmiddel sien, om wins te verhoog nie. Vervolgens word die opbrengs op belegging ook gesien as een van die belangrike bydraende faktore tot die winsgewendheid van die onderneming.

2.6.2.3 Die invloed van meer doeltreffende aankope op die opbrengs op belegging van 'n onderneming

Die belangrikheid en doelgerigtheid van die aankoopfunksie vir suksesvolle ondernemings, moet gepaard gaan met die winsgewendheid en die opbrengs op belegging van die onderneming (Hugo & Badenhorst-Weiss, 2011:7). Opbrengs op belegging, is nie noodwendig dieselfde as wins nie. Opbrengs op belegging kan gesien word as 'n prestasiemaatstaf, wat gebruik word om die doeltreffendheid van 'n belegging te evalueer, of om die doeltreffendheid van 'n aantal verskillende beleggings te vergelyk (Hornby, 2010:1264).

Wins, andersyds, meet die prestasie van die onderneming. Dit is die verskil tussen die totale bedrag wat gegenereer word uit verkope en inkomste en die bedrag wat spandeer word aan operasionele aktiwiteite, insluitend die aankoop van goedere en dienste vir die vervaardiging van produkte en die lewering van dienste. Die opbrengs op belegging bestaan uit twee pilare, naamlik die winsmarge, wat die oorblywende persentasie wins van elke rand se omset is, en totale bates. Opbrengs op belegging is netto inkomste na rente na belasting gedeel deur die totale bates (Marx et al., 2017:70).

Ondernemings poog om beide die winsmarge en bate-omset so hoog as moontlik te hou, omdat dit doeltreffende aankope en effektiewe gebruik van die produk verseker (Marx et al., 2009:72). Bestuurders redeneer dat die aankoopfunksie verseker bydra tot die verhoging van beide die winsmarge en die bate-omset van die onderneming. Dit kan bewerkstellig word deur (Hugo & Badenhorst-Weiss, 2011:11) die handhawing van laer aankoopkoste, wat deel uitmaak van die koste van verkope, en sal die winsmarge verhoog. Op sy beurt sal dit die bruto-wins en so ook die netto wins van die onderneming verhoog. Elke rand wat gespaar word met aankope, word direk omgesit in wins vir die onderneming. In die geval van bate-omset snelheid, kan doeltreffende aankope die omvang van die bates wat aangewend word, verminder, wat gevolglik die omset van voorraad sal verhoog. Wanneer daar te veel belê word in bates, verlaag dit die onderneming se omset onmiddellik (Marx et al., 2009:275).

Wanneer daar aandag gegee word aan die onderneming se aankoopbestuur is die fokus op die hoeveelheid en grootte van die voorraad. Hoe minder en kleiner die voorraad, hoe minder sal die bates wees wat aangewend moet word, wat sal lei tot hoër omset (Hugo & Badenhorst-Weiss, 2011:11-12). Ondernemings waar daar minimale aandag geskenk word aan effektiewe aankope, kan veroorsaak dat die besparing op aankoopkoste negatief beïnvloed word. Die aankoopfunksie moet in wese gesien word as 'n bydraende faktor tot suksesvolle resultate; 'n faktor wat 'n belangrike invloed het op die effektiewe funksionering van die onderneming.

2.6.2.4 Invloed van die aankoopfunksie op ander ondernemingsfunksies

Om suksesvolle bedrywighede in 'n onderneming te verseker, is 'n deurlopende vloei van benodighede tussen die verskillende funksies van die onderneming nodig. Elkeen van die funksies is afhanklik van die aankoopfunksie (Hugo & Badenhorst-Weiss, 2011:11-12). Die aankoopfunksie is verantwoordelik vir die aankoop van verskeie produkte wat geskik is vir elkeen van die funksies (Du Toit et al., 2010:522).

Vir die operasionele funksie om suksesvol te funksioneer, is dit belangrik dat die regte goedere en dienste in en uit die onderneming beweeg (Woolley, 2012). Dit is egter belangrik dat die nodige materiaal korrek aangekoop word en betyds afgelewer word. Sodoende sal produksieonderbrekings en produkte van swak gehalte betyds uitgeskakel kan word. Deur middel van laasgenoemde sal 'n doelmatiger produksieproses met laer vervaardigingskoste verseker word. Hierdie funksie benodig ook middele soos masjinerie en toerusting, sowel as goeie gehalte grondstowwe om effektief te wees.

Vir 'n onderneming is dit verder belangrik dat die bemarkingsfunksie nou moet saam werk met die aankoopfunksie. Die bemarkingsfunksie het alreeds kontak met verskeie leweransiers wat al gebruik was of wat tans gebruik word. Produkte met goeie bemarkingspotensiaal kan hierdeur geïdentifiseer word en afslagkontrakte kan met verskeie huidige leweransies beding word. Bemaking is een van die funksies in die onderneming wat konsekwent afhanklik is van die tydig beskikbaarheid van voorraad vir bemarkingdoeleindes. Dit is daarom belangrik dat die aankoopfunksie sekere benodighede, soos byvoorbeeld voertuie vir bemarkingsdoeleindes, betyds aan die bemarkingsfunksie moet voorsien.

In elke onderneming is daar 'n menslikehulpbronfunksie wat afhanklik is van doeltreffende aankope, soos byvoorbeeld die toerusting vir 'n kafeteria, of ander tasbare gebruiksartikels en skryfbehoeftes vir personeel. Die bestuurder van die menslike hulpbronfunksie fokus op die werwing van nuwe personeel en om verhoudings te bou tussen die werknemer en die werkgewer (Heathfield, 2014). Dit is ook die bestuurder se verantwoordelikheid om die gees van die onderneming positief te hou ten alle tye.

In die administratiewe en finansiële funksie is daar ook goedere nodig, wat insluit kantoortoerusting, drukkers, papier, rekenaars, en kantoormeubels. Dit is van kardinale belang om slegs die nodige behoeftes aan te koop, aangesien ondoeltreffende aankope kan lei tot vermorsing. Die finansiële funksie se belang lê by sake soos die voorraadhouding, betalingsvoorwaardes en die kontantvloei wat deur die aankoopafdeling beïnvloed word (Akrani, 2011). Dus is noue samewerking tussen hierdie afdelings van kardinale belang.

Die aankoopfunksie speel 'n belangrike rol in die daaglikse aktiwiteite van die onderneming. Aankooppersoneel is direk in kontak met die onderneming se eksterne omgewing en veral met die leweransiers van die onderneming. 'n Gunstige beeld van die onderneming kan uitgedra word deur die wyse waarop aankope gedoen word.

Die interne beeld van die onderneming kan eweneens deur doeltreffende aankope bevorder word, waar die vertraging van daaglikse aktiwiteite binne die onderneming, as gevolg van swak aankope, 'n gevoel van frustrasie en ondoeltreffendheid kan skep (Curtis, 2011). Dit is nie noodwendig die aankoopafdeling se skuld dat spesifieke aankope laat is nie – dit kan wees dat die betrokke leweransiers vertraging veroorsaak en dat daar dadelik 'n plan in werking gestel moet word.

Vanuit die bogenoemde is dit duidelik dat die aankoopfunksie belangrik is vir suksesvolle bedrywighede. Die indruk het bestaan dat ondernemings nie altyd die belangrikheid van doelmatige aankope besef het nie, maar sommige hedendaagse ondernemings het die belangrikheid daarvan besef. Die aankoopfunksie, in die meeste ondernemings, word betrek by topbestuur en strategiese beplanning, aangesien hierdie funksie 'n belangrike rol speel in die effektiewe funksionering van die onderneming.

2.7 Die Aankoopsiklus

Daar is verskeie stappe wat gevolg moet word deur die aankoopafdeling om die aankoopsiklus suksesvol te voltooi. Die aankoopsiklus bestaan uit 'n reeks opeenvolgende aankoopaktiwiteite wat vir elke aankooptransaksie verrig moet word (Jacobs & Chase, 2011:412). Vervolgens word hierdie aktiwiteite volledig bespreek vir die leser om die aankoopsiklus te kan verstaan.

2.7.1 Opberging

Die behoefte aan spesifieke materiale, komponente of dienste ontstaan by die gebruikers van die goedere of dienste; of die aankoopafdeling wat die voorraad nodig vir die magasyn. In sekuriteitsondernemings koop die onderneming voorrade aan soos sekuriteitsmotors, sekuriteitstoerusting, kantoormeubels en elektroniese toebehore. Sekuriteitsondernemings koop ook voorraad aan wat van minder waarde is, soos skryfbehoeftes, skoonmaakmiddels en verversings soos melk, koffie en suiker. Gebruikers beskik oor inligting rakende die verlangde hoeveelhede, die gehalte daarvan en die tydstip wanneer die goedere of dienste nodig word – hulle moet die aankoopafdeling daarvan in kennis stel. In die meeste gevalle koop sekuriteitsondernemings voorraad aan, met die doel om 'n diens daarmee te kan lewer.

Dit is belangrik om 'n goeie voorraadbeheerstelsel in plek te hê, sodat daar nie te veel of te min voorraad in die magasyn is nie (Du Toit *et al.*, 2010:524). Streng kontrole oor voorraad is van kardinale belang wanneer voorraad in of uit die magasyn gaan. Om die aankoopproses effektief te bestuur, is dit belangrik dat elke afdeling in die onderneming 'n maandelikse behoeftebepaling moet doen. Indien dit nie gedoen word nie, mag dit lei tot 'n dringende behoefte, spesiale versoeke en addisionele bestellings wat geplaas moet word by die betrokke leweransier.

In die moderne ondernemings van vandag, word daar gebruik gemaak van rekenaarstelsels en programme wat die koop van voorraad en die beheer daarvan baie beter bestuur. Só 'n stelsel vergemaklik die hele aankoopproses, omdat die departement sy voorraadversoek dadelik op die stelsel kan laai en die vordering daarvan kan dophou.

2.7.2 Bestellingsproses

Van Wyk (1990:126) het navorsing gedoen insake die verskeie departemente binne ondernemings wat gebruik maak van die volgende dokumente om hul behoeftes aan materiale, komponente en dienste oor te dra aan die aankoopafdeling:

- Aankooprekwisies word in die meeste gevalle gebruik waar benodighede soos kantoortoerusting-, skryfbehoeftes- en roetine-aankope benodig word;
- Bestelvorm word deur die magasynbestuurder gebruik vir herhaalde aankope van standaard-voorraadbehoeftes;
- Materiaallyste word deur die produksieafdeling gebruik vir materiaalbenodighede vir 'n spesifieke produksieverloop of produkgroep; en
- Aanlynkatalogusse word gebruik, om produkmoontlikhede aan leweransiers bekend te maak. Anders as die gewone bestelvorm is die aanlyn katalogus deel van die onderneming se interne inligtingstelsel.

Hierdie dokumente word meestal intern gebruik om te verseker dat die aankoopafdeling presies weet wat die betrokke departemente se behoeftes en benodighede is. Dit is die aankoopafdeling, sowel as die aanvrager se verantwoordelikheid om altyd seker te maak dat die regte produk aangevra word, teen die regte prys en hoeveelheid, voordat die bestelling geplaas word by die leweransier.

Veranderings aan rekwisities moet dienoooreenkomstig goedgekeur word. Daar moet ten minste drie kwotasies wees waarvan die aankoopbestuurder kan kies, op grond van produk en prys. Dit is die aankoopafdeling se verantwoordelikheid en plig om die beste leweransiers aan sy departemente voor te stel.

2.7.3 Keuse van leweransiers

Die keuse van leweransier word meer breedvoerig bespreek in hoofstuk 4. In hierdie afdeling word slegs die aspekte van 'n leweransierkeuse, wat direkte verband hou met aankoopproses, bespreek. Die soort produk wat benodig word, speel 'n belangrike rol in die proses wat gevolg moet word vir die keuse van 'n leweransier.

Wanneer 'n afdeling in die onderneming standaardprodukte in relatief klein hoeveelhede aankoop, gebruik die aankoopafdeling gewoonlik die leweransier wat op die rekwisie aanbeveel word. In die meeste ondernemings moet daar gereeld verskaffervergelykings gedoen word om die een te kan kies met die billikste prys en die beste diens.

Bestelvorms wat hoofsaaklik vir standaardmagasynvoorraad gebruik word, bevat meer en deels die name van drie tot vier moontlike leweransiers (Waller, 2003:863). Die onderneming het in die meeste gevalle kontrakte met die soort leweransiers. Afhangende van die bepalinge en voorwaardes van so 'n kontrak, sal die koper waarskynlik die betrokke kontraktueel verbinde leweransier kies.

By die aankoop van gespesialiseerde toerusting kan skriftelike kwotasies, wat die rekwisie vergesel, 'n nuttige riglyn wees wanneer 'n leweransier gekies word. Wanneer produkte aangekoop word wat groot bedrae behels, sal dit beteken dat daar 'n omvattende prosedure vir leweransierskeuse gebruik sal moet word.

Om dit te kan verseker moet die bestuurder die produk of diens van die beste leweransiers kry. Dit sal beteken dat die bestuur nuwe leweransiers moet identifiseer en voortdurend navorsing doen oor geskikte leweransiers wat 'n goeie diens of produk lewer.

Dit beteken wel nie dat daar heeltyd van leweransiers geskuif moet word nie, maar dit is belangrik om 'n goeie verhouding met leweransiers te bou en voortdurend prys en kwaliteit te herevalueer. Doeltreffende leweransier seleksie is belangrik vir enige onderneming, omdat kliëntetevredenheid baie daarvan afhang. Daar moet altyd seker gemaak word by die betrokke leweransiers dat die produk betyds aflewer, anders is daar potensieel kliënte wat die onderneming kan verloor (Rama, 2009).

Om effektiwiteit in die onderneming te verseker is die keuse en evaluering van leweransiers, op grond van bekostigbare pryse en ander voorwaardes, rakende die aankoop van produkte en dienste, baie belangrik. Wanneer daar bestellings geplaas word by die onderneming se leweransier, is dit belangrik om te sorg dat die produkte of dienste betyds afgelewer of gedoen word. Wanneer die prosedure nie effektief uitgevoer word nie, mag daar situasies ontstaan waar die produkte laat afgelewer word en ongelukkigheid veroorsaak by die kliënt.

2.7.4 Bepaling van pryse en beskikbaarheid

Hierdie stap in die aankoop siklus is seker een van die belangrikste stappe en verantwoordelikhede wat die aankoopafdeling het. In die onderneming vind die bepaling van pryse, beskikbaarheid van produk en keuse van leweransier dikwels gelyktydig plaas. Aankooppryse word bepaal volgens markpryse, mededinging in die mark en deur middel van onderhandeling. Beschikbaarheid van standaardprodukte kan deesdae sonder moeite met behulp van pryslyste, katalogi en geskrewe kwotasies bepaal word.

2.7.5 Plaas van die bestelling

Die verskillende departemente in 'n onderneming moet verstaan dat dit slegs die aankoopafdeling se verantwoordelikheid is om bestellings te plaas. Nadat die aansoekvorm van die verskeie departemente af ontvang is, is dit belangrik om die vorm na te gaan en te kyk of die bestuurder van elke departement die vorm goedgekeur en geteken het. Daar moet ook seker gemaak word dat die bestelvorm volledig voltooi is en dat die regte inligting verskaf is rakende die hoeveelhede, pryse, afleweringstydskote, afleweringstermyn, kwaliteit en korting (Waller, 2003:861).

Die bestelvorm is die brondokument vir 'n hele reeks gebeure, nadat die bestelling geplaas is. Afskrifte van die bestelvorm word na die volgende afdelings gestuur:

- Die leweransiers ontvang die oorspronklike bestelvorm;
- Nadat die produk afgelewer is, ontvang die aankoopafdeling 'n faktuur wat aan 'n afskrif van die bestelvorm geheg word en aangestuur word vir finansiële afdeling vir betaling;
- Die ontvangsafdeling kry ook 'n afskrif daarvan, wat hulle in kennis stel om 'n besending te verwag;
- Die aankoopafdeling hou 'n afskrif vir opvolging en bespoediging en om kontrole te hou – sou daar iets verkeerd loop; en

- Die laaste afskrif bly gewoonlik in die bestelboek as 'n permanente bewys van die transaksie.

Dit moet benadruk word dat rekenaartegnologie met sogenaamde papierlose stelsels, bestelvorms heeltemal uitskakel. Ondernemings word hedendaags elektronies verbind met hul leweransiers, waar alle bestellings elektronies geplaas word.

2.7.6 Opvolging en bespoediging

Die aankopebestuurder of die aankope-administrateur is verantwoordelik vir die opvolging en bespoediging van bestellings. Die aankoopafdeling het alle dokumente wat nodig is om die opvolging te doen. Leweransiers stuur gewoonlik 'n bevestiging van bestelling, waarop 'n vaste afleveringsdatum aangedui word. Opvolging vind plaas wanneer bestellings nie op die gegewe datum afgelewer word nie. Leweransiers word telefonies gekontak of per e-pos herinner dat die bestellings laat is (Waller, 2003:861).

Die doel hiervan is om vas te stel wat die rede is vir die vertraging en om die leweransier daarop te wys dat hulle in gebreke gebly het om betyds af te lewer. Bevestiging en bespoediging behels om kontrole te hou oor waar die produk is en hoe lank dit nog gaan neem vir aflevering. Die doel hiermee is om seker te maak dat die leweransiers nie agter raak nie en dat alle probleme hanteer word soos dit opduik.

2.7.7 Ontvangs, inspeksie en verspreiding

Die aankoopafdeling self behoort alle afleverings te ontvang. Hierdie prosedure is nodig, omdat ander afdelings in die onderneming dikwels nalaat om die aankoopafdeling in kennis te stel dat afleverings wel plaasgevind het. In hierdie geval gaan die opvolgprosedure voort en word betaling vertraag. Die aankoopafdeling is verantwoordelik vir die inspeksie van alle afleverings; daar moet seker gemaak word dat die regte hoeveelheid en die regte gehalte produkte afgelewer word.

Ten slotte is die aankoopafdeling verantwoordelik vir ordelike interne verspreiding van besendings aan die gebruiksafdelings.

2.7.8 Hantering van foutiewe besendings en afwysings

Die aankoopafdeling is verantwoordelik vir die hantering van foutiewe besendings en afwysings met die betrokke leweransiers. Daar is verskeie grondige redes vir die benadering:

- Dit is die aankoopafdeling se verantwoordelikheid om langtermynverhoudings met die betrokke leweransiers te bou en effektief te bestuur;
- Daar moet 'n totale kwaliteitbestuursbenadering (hierna "TKB") in die leweransiersbasis ingesluit wees. Die aankoopafdeling moet onbevredigende leweransierskwaliteit hanteer en dit effektief bestuur; en
- Kommunikasie is die belangrikste faktor tussen die aankoopafdeling en die leweransiers.

2.7.9 Ontleding van die faktuur

Die leweransier se faktuur word of deur die aankoopafdeling of die finansiële afdeling ontleed. Die belangrikste aspekte van die taak is (Hugo et al., 1997:17) :

- Vergelyking van faktuur pryse met die bestelling of kwotasie;
- Kontrolering van berekeninge;
- Kontrolering van kortings;
- Vergelyking van hoeveelhede ontvang met hoeveelhede bestel; en
- Bevestiging dat die besonderhede op die faktuur ten volle ooreenstem met die voorwaardes van die oorspronklike bestelling.

Daar moet opgelet word na enige kontantkorting wat van toepassing mag wees, byvoorbeeld 2.5% vir 30 dae. Die finansiële departement moet seker maak dat betalings betyds geskied, sodat die onderneming nie die korting verbeur nie.

2.7.10 Afsluiting van die bestelling (betaling)

Die afsluiting van die bestelling is in wese 'n proses waar alle relevante dokumente (afskrifte van die bestelling, faktuur, ontvangsbewys en kwotasies) aan die finansiële departement gegee word vir liassering. Dit is belangrik dat die aankoopafdeling ook afskrifte van alle dokumente moet liasseer, sou daar enige navrae na die tyd wees.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat ondernemings elkeen 'n unieke aankoopproses volg. Nie alle ondernemings se aankoopprosesse is dieselfde nie. Dit word beklemtoon dat aankoopprosedures by elke onderneming se spesifieke behoefte moet aanpas.

2.8 Belangrike Aankoopbeginsels

Nie alle aankooptransaksies is vir 'n onderneming ewe belangrik nie. In sommige omstandighede sal aankope uiteraard meer aandag en sorgvuldige oorweging vereis as ander (Hugo et al., 1997:17). Die aankoop van 'n nuwe hyskraan sal, byvoorbeeld, meer omvattend beskou moet word as die aankope van drukpapier.

Die belangrikste aankoopbeginsels kan met behulp van twee konsepte benader word, naamlik:

- Die sogenaamde 80:20 beginsel; en
- Die aankoopmatriks.

2.8.1 Die 80:20-beginsel

Die 80:20-beginsel, ook bekend as die Pareto-beginsel of die ABC-analise, beteken dat 80% van die items wat aangekoop word, slegs 20% van die totale aankoopwaarde verteenwoordig (Hamm, 2010). Die omgekeerde implikasie van die 80:20-beginsel beteken dus dat slegs 20% van die items wat aangekoop word, 80% van die totale aankoopwaarde uitmaak (Hamm, 2010). Hierdie eenvoudige beginsel gee 'n oorsig van hoe 'n onderneming werk en bied ook wenke oor hoe om 'n onderneming beter te bestuur.

Die ABC-benadering stel dat, wanneer voorraad hersien word, moet die aankoopafdeling die items gradeer van A tot C, volgens die volgende reëls:

- (a) Goedere waar jaarlikse verbruikwaarde die hoogste is, met ander woorde, dit is goedere wat reg deur die jaar gebruik word vir bedryfsvoering. Hierdie items verteenwoordig die top 70 tot 80% van die jaarlikse verbruikwaarde van die onderneming, maar is slegs verantwoordelik vir 10 tot 20% van die totale voorraad items;
- (b) Items met 'n medium verbruikwaarde. 15 tot 25% van die jaarlikse verbruikswaarde en geskatte 30% van die totale voorraad items;

- (c) Die items met die laagste verbruikswaarde. Dit is onder meer goedere wat nie by alledaagse bedryfsvoering betrokke is nie – 5% van die jaarlikse verbruikswaarde en 'n geraamde 50% van die totale voorraaditems (Wong, 2006).

Die jaarlikse verbruikswaarde word bereken deur middel van die volgende formule (Wong, 2006):

$$\text{Jaarlikse aanvraag} \times \text{koste per item eenheid}$$

Deur middel van hierdie kategorisering, kan die aankoopbestuurder verskeie voorraad tipes identifiseer, veral die voorraad wat grootskaals aangekoop kan word en nie winsgewend is nie. Vervolgens word die aankoopmatriks bespreek, wat ook deel uitmaak van die belangrikste aankoopbeginsels.

2.8.2 Die aankoopmatriks

Die aankoopmatriks bestaan uit 'n analitiese beskouing van drie aankoop situasies, naamlik: Nuwe aankoop situasie, aangepaste her-aankoop situasie en gewone her-aankoop situasie (Hugo et al., 1997:17).

- Die nuwe aankoop situasie is goedere wat vir die eerste keer aangekoop word. Na deeglike navorsing aangaande die nuwe produk of diens, word dit aangekoop om die behoeftes van die betrokke kliënt te bevredig;
- Die aangepaste her-aankoop situasie, is goedere wat reeds voorheen aangekoop was, maar waar veranderinge aan die bestaande produkkeuse aangebring moet word. Dit gebeur gewoonlik wanneer 'n produk verander het, byvoorbeeld die Coca-Cola blikkie kry 'n nuwe ontwerp vir bemarkingdoeleindes of vir kliënt aantreklikheid; en
- Die gewone her-aankoop situasie is wanneer goedere, wat voorheen aangekoop is, herhaaldelik aangekoop word om voorraadhoeveelhede in stand te hou, byvoorbeeld skryfbehoeftes.

Om die belangrikheid van hierdie drie situasies in perspektief te kan plaas, moet die aankoopproses met die situasie in verband gebring word. Hierdie situasie word in tabel 2.1 aangedui.

Tabel 2.1: Die onderskeie aankoop situasies, fases en die persone daarby betrokke

Aankoopfase	Aankoop situasie		
	Nuwe aankoop	Aangepaste her-aankoop	Gewone her-aankoop
Behoeftte-bepaling	Direksie Topbestuur Produksiepersoneel	Produksiebestuur en personeel Aankoopbestuur en personeel	Voorraad-beheerbeampte Aankoper Bestelbeampte
Leweransiers-keuse	Topbestuur Aankoopbestuur Produksiepersoneel	Aankooppersoneel	Reeds bepaal
Evaluering	Produksiepersoneel Aankoopbestuur	Aankoopbestuur Produksiepersoneel	Aankoopbestuur

Aangepas uit Hugo et al. (1997:18)

Die beginsels van die matriks is toepaslik op enige vorm van ondernemings. Aankope is besonder belangrik waar nuwe goedere met 'n relatief hoë aankoopwaarde benodig word.

Die belangrikste aankope wat gedoen word in 'n onderneming kom in die boonste linkerkantste deel van die matriks voor. Dit is waar die belangrikste beplanning rakende aankope en oorwegings daarvan bepaal word.

Die persone wat hierby betrokke is, is gewoonlik die topvlakbestuurders. Die nuwe aankoop situasie het sorgvuldige aandag nodig by elk van die onderskeie aankoop fases.

Die aankoopbestuurder moet dus verseker dat die nuwe produk wat aangekoop word, aan die onderneming se vereistes voldoen. Indien die produk misluk, kan dit lei tot groot finansiële implikasies vir die onderneming. Die aangepaste her-aankoop situasie is van kardinale belang vir 'n onderneming, terwyl die gewone aankoop situasie bloot 'n roetine is, waaraan die aankoopproses reeds gewoond is.

In die geval van gewone aankope, is dit belangrik vir die onderneming om deurlopende navorsing te doen rakende die gewone produk. Daar moet ondersoek in gestel word na die behoeftebepaling van die kliënte en of die produk wat herhaaldelik aangekoop word, steeds die kliënt se behoeftes bevredig.

Dit is ook duidelik dat meer tyd aan elke aankoopfase geskenk moet word, sodat die bestuurder kan kennis dra oor of die aankoop van die produk nog bydra tot die onderneming se effektiwiteit of nie.

Meer alternatiewe opsies rakende die situasie moet oorweeg word en meer onderhandeling moet plaasvind by die aankoopsvoorwaardes van die produk. Die evaluering van die aankoopprestasie is by alle aankoopsituasies belangrik. Dit is egter so dat, veral die nuwe aankoopsituasie, meer aandag verg en van kardinale belang vir 'n onderneming is.

Hoewel die nuwe aankoopsituasie uiteraard sorgvuldig hanteer moet word, is die evaluering van die aankoopprestasie by alle aankoopsituasies belangrik.

2.9 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die aankoopfunksie in perspektief geplaas deur op die aard en belangrikheid daarvan vir enige onderneming te let. Daar word sterk klem gelê op die belangrikheid van die aankoopfunksie binne die onderneming. Vir die bestuur van die onderneming is dit belangrik om die belangrikheid van die aankoopfunksie raak te sien. Dit kan nie net meer beskou word as 'n administratiewe taak nie. Die funksie sluit oorhoofs die voorsiening van voorraad, roumateriale en dienste in. Dit word beklemtoon dat aankoopprosedures by elke onderneming se spesifieke behoefte moet aanpas.

Die oorsigtelike bespreking van die verskillende stappe in die aankoopsiklus behoort 'n aanduiding te gee van die basiese prosedures wat deur die aankoopafdelings gevolg word, asook van die vloei van aankoopdokumente. Die funksie "aankope" loop hand aan hand met die waardeketting soos wat dit bepreek word hierbo.

Sonder die waardeketting sal daar nie effektief aangekoop word nie. Die waardeketting verskaf 'n nuttige verwysingsraamwerk om die aktiwiteite wat in 'n sakeonderneming voorkom in 'n logiese volgorde te plaas en om die waarde wat elkeen bydra in perspektief te stel. Dit is ook waar die belangrikste aankoopsituasies voorkom wat in berekening geneem moet word wanneer 'n onderneming aankope doen.

HOOFSTUK 3: DIE ROL VAN GESENTRALISEERDE EN GEDESENTRALISEERDE AANKOPE IN DIE AANKOOPFUNKSIE

3.1 Inleiding

Bestuur kan gedefinieer word as die proses waar werksverwante aktiwiteite so gekoördineer word dat dit doelmatig en doeltreffend verrig word. Doelmatig beteken dat daar maksimumuitsette verkry word met minimuminsette terwyl doeltreffend verwys na die bereiking van ondernemingsdoelwitte (Robbins & Coulter, 2016:40). Bestuur kan slegs effektief plaasvind as al die bestuurstake toegepas word. Hierdie bestuurstake sluit beplanning, organisering, aktivering, motivering en beheer in (Strydom, 2011:56). Verder beskryf McNamara (2014:3) bestuur as die proses waardeur menslike-, finansiële-, fisiese- en inligtingshulpbronne gebruik word vir die bereiking van ondernemingsdoelstellings en doelwitte". Bestuur kan ook gesien word as 'n sosiale proses wat verantwoordelik is vir doeltreffende beplanning en uitvoering van die bedrywighede van die onderneming. Dit is 'n dinamiese proses wat uit verskillende elemente en aktiwiteite bestaan (MSG, 2014).

Daar moet egter in gedagte gehou word dat die take van bestuur op 'n eiesoortige wyse in elke funksie van die onderneming toegepas word. In die bespreking wat volg, is die benadering dus om die verskillende bestuurstake kortliks te verduidelik en dan meer uit te brei oor die rol van gesentraliseerde en gedesentraliseerde aankope as deel van organisering in die aankoopfunksie.

3.2 Die Aankoopfunksie in die Onderneming

Die aankoopfunksie kan gedefinieer word as 'n groep aktiwiteite en doelwitte wat die volgende behels: Die proses wat die benodighede van 'n onderneming se produkte of dienste, in terme van die mees ekonomiese kwaliteit en hoeveelhede, bepaal (Van Weele, 2010:8). Dit is egter ook noodsaaklik dat die term materiaalbestuur gedefinieer word. Materiaalbestuur is 'n geïntegreerde bestuursbenadering tot beplanning, aankope, omskepping, vloei en distribusie van produksiemateriale vanaf die ru-materiaaltoestand tot die finale-produktoestand.

In vandag se besigheidswêreld word die term materiaalbestuur vervang met die woord voorsieningskettingbestuur (Nieman & Bennett, 2006:17). Daarteenoor is aankoopbestuur die beplanning, organisering, aktivering en beheer van alle aktiwiteite om te verseker dat die onderneming voldoende benodighede het vir effektiewe funksionering. In die hoofstuk gaan verwys word na die aankoopfunksie.

Wanneer daar gesê word dat die taak van aankoopbestuur deur middel van die bestuurstake toegelig word, word die geheelbeeld van die geïntegreerde bestuursproses indirek verlaag (Hugo & Badenhorst-Weiss, 2011:26). Dit kan 'n wanindruk skep dat die bestuur van die aankoopfunksie in isolasie uitgevoer word. Daar moet beklemtoon word dat die aankoopfunksie as deel van die ondernemingsbestuur op 'n geïntegreerde grondslag uitgevoer moet word (MSG, 2014).

Vir teoretiese doeleindes mag dit geriefliker wees om die aankoopfunksie te skei van die breë aktiwiteite van die onderneming, maar in die praktyk oorvleuel die ondernemingsfunksies met mekaar (MSG, 2014). Elke ondernemingsfunksie is interafhanklik van die ander en die prestasie van die een sal 'n direkte invloed op die ander hê.

Die basiese bestuurstake bestaan uit beplanning, organisering, koördinerende en beheer. (Van Zyl *et al.*, 2012:4-5). Beplanning is die eerste stap wat die bestuur behoort te neem – dit oorbrug die gaping van waar die onderneming is en waar die onderneming wil wees. 'n Plan is 'n toekomstige verloop van aksie en daarom is dit nodig dat die bestuur van die onderneming 'n gedetailleerde aksieplan moet opstel wat gerig is op die doelwitte van die onderneming (Hartzell, 2014). Die belangrikheid van doeltreffende beplanning word weerspieël in die noodsaaklikheid om doelstellings en planne aan te pas by die veranderende ondernemingsomgewing.

Beplanning rakende die onderneming se aankope vorm deel van die breë ondernemingsbeplanning, omdat dit belangrik is vir die onderneming om deurlopende toevoer van grondstowwe, materiaal, komponente en dienste te kry. Dit vorm alles deel van die onderneming se strategiese belang. Koontz *et al.* (1984:64) beweer dat beplanning die oorbrugging van die gaping is, tussen “waar ons is en waar ons in die toekoms wil wêes”.

Die volgende bestuurstaak is organisasie. Organisasie speel 'n belangrike rol in die ontwikkeling van aankope as 'n ondernemingsfunksie. Dit is noodsaaklik om organisasie as 'n bestuurstaak nader toe te lig, aangesien dit 'n belangrike rol vervul in die bestuursproses en dit die logiese en volgende stap na aankoopbeplanning is (McNamare, 2014). Die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie moet daarop gefokus wees om op die doeltreffendste wyse by die breë ondernemingstruktuur in te skakel.

Die struktuur wat vir die aankoopfunksie gekies word, moet só saamgestel word dat dit op die doeltreffendste manier diens kan lewer. Dit hang af van die grootte van die onderneming (Van Zyl *et al.*, 2012:134). Indien die onderneming byvoorbeeld besluit om internasionaal sake te doen, kan dit moontlik beteken dat die onderneming 'n gedesentraliseerde organisasiestruktuur moet aanneem, aangesien dit die mees doeltreffende manier vir die onderneming sal wees.

Dit is uiters belangrik om te beklemtoon dat die ontwerp en samestelling van die organisasiestruktuur nie as 'n geïsoleerde taak van aankoopfunksie gesien moet word nie. Die aankooporganisasiestruktuur vloei veral uit strategiebeplanning voort en weerspieël dus die breë ondernemingstrategie.

Aankooporganisasie is 'n formele raamwerk waarbinne bedrywighede (aankoopaktiwiteite en gesagsverhoudinge) in afdelings en onderafdelings gegroepeer word met die taak en verantwoordelikhede van elke werker duidelik afgebaken en omskryf. Die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie, in die proses van navolging van die ondernemingsdoelstellings, is gerig op taakverdeling en taakverhoudings binne die afdeling (Erasmus *et al.*, 2016:559). Later in die hoofstuk word die verskillende organisasiestrukture meer in diepte bespreek.

Koördinering is ook deel van die aankoopfunksie en word beskou as 'n ondersteunende bestuurstaak. Koördinering kan verseker dat die onderneming se doelwitte bereik en bewerkstellig word (Van Zyl *et al.*, 2012:6). Koördinering sluit elemente in soos toesighouding, motivering, leierskap en kommunikasie wat die bestuur help om ondernemingsdoelwitte te bereik.

Aankoopkoördinering moet daarop fokus om die aktiwiteite van die aankoopfunksie met dié van die ander ondernemingsfunksies te harmoniseer en met mekaar in ooreenstemming te bring (Van Zyl *et al.*, 2012:6). Die aankoopfunksie het 'n belangrike koördineringsstaak, veral ten opsigte van die finansiële afdeling, die produksie-afdeling en die bemarkingsafdeling. Ook moet die leweraarsstelsel wat later in hoofstuk 4 bespreek sal word, as geheel met die behoeftes van die onderneming gekoördineer word.

Uit die bogenoemde omskrywing blyk dit duidelik dat koördinering meestal interpersoonlik is en ten nouste met die verwantskap tussen mens en onderneming verband hou – dat dit nie slegs koördinering oor aktiwiteite behels nie. Volgens Van Zyl *et al.* (2012:5) is beheer die bestuurstaak waardeur verseker word dat die uitvoering van die onderneming se aktiwiteite plaasvind en voldoen aan vooropgestelde standaarde.

Hierdie standaarde kan in terme van doelstellings, doelwitte, prosedures en reëls gestel word (Hugo & Badenhorst-Weiss, 2011:26). Om beheer toe te pas oor hoe die aankoopfunksie funksioneer in die onderneming en hoe die bronne aangewend en gebruik word, is noodsaaklik vir enige onderneming (Van Zyl *et al.*, 2012:136-137). Dit is belangrik om te besef dat die beheer in die aankoopfunksie nou verwant is aan beplanning, organisering en koördinering. Dit is duidelik dat die bestuurstaak 'n noodsaaklike rol in die onderneming vervul. Vir die doel van die studie sal daar slegs gefokus word op organisering as bestuurstaak.

3.3 Organisering van Aankoopfunksie

Die organisering van die aankoopfunksie kan bestempel word as deel van die praktiese uitvoering van aankoopbeplanning, in 'n poging om die aankoopdoelstellings te verwesenlik (Erasmus *et al.*, 2016:559). Dit is belangrik om te beklemtoon dat die ontwerp en samestelling van die organisasiestruktuur, nie as 'n geïsoleerde taak van aankoopbestuur gesien moet word nie.

Die skep van 'n doeltreffende organisasiestruktuur vir die aankoopfunksie is drieledig. Eerstens moet besluit word op die plek van die aankoopfunksie in die breë organisasiestruktuur van die onderneming; tweedens moet die interne organisasiestruktuur van die aankoopfunksie saamgestel word en derdens moet bestuur ook besluit oor die mate waarin alle aktiwiteite met die materiaalvoorsiening verband hou in 'n enkele organisasiestruktuur, naamlik die materiaalbestuur-organisasiestruktuur, saamgevoeg moet word (Erasmus *et al.*, 2016:559).

Die aankoopfunksie se organisasiestruktuur vloei veral uit die strategiese beplanning voort en weerspieël dus die breë ondernemingsdoelstellings, beleide en strategieë. As die aankoopfunksie dus insette op bestuursvlak lewer en regstreeks tot die breë ondernemingstrategie bydra, behoort die organisasiestruktuur van die onderneming en ook dié van die aankoopfunksie gekoördineerd te wees (Du Toit *et al.*, 2010:526-527). Die organisasietak van die aankoopfunksie kan dus gesien word as 'n analise van die onderneming se aktiwiteite en benodigde hulpbronne en die effektiewe benutting daarvan in die uitvoering van die ondernemingsaktiwiteite – wat altesaam betrokke is by die strewe na die onderneming se doelwitte (Robbins & Coulter, 2016:41). Organisering sluit ook in die bepaling van verhoudings tussen die werksaamhede van groepe en individue, waarby dan onder andere gesag en die delegering oorweeg moet word.

Die ontwikkeling van 'n doeltreffende organisasiestruktuur vir die aankoopfunksie is 'n drieledige proses (Hugo & Badenhorst-Weiss, 2011:29). Eerstens moet daar 'n besluit gemaak word rakende die plek van die aankoopfunksie in die breë organisasiestruktuur van die onderneming. Tweedens moet die interne organisasiestruktuur van die aankoopfunksie saamgestel word en derdens moet die bestuur besluit waar die aankoopaktiwiteite gaan inpas by die materiaalvoorsiening sodat dit in ooreenstemming is met die organisasiestruktuur.

3.4 Plek van die Aankoopfunksie in die Organisasiestruktuur van die Onderneming

Die belangrikheid hiervan is gesetel in die skep van 'n beeld wat die plek van die aankoopfunksie in die organisasiestruktuur beklemtoon. Daar word van verskillende literatuur gebruik gemaak om die plek van die aankoopfunksie in die ondernemingshiërargie te identifiseer.

Hierdie teoretiese grondslag kan moontlik prakties toepasbaar wees in privaatondernemings waar die aankoop van goedere en dienste betrokke is (Murray, 2014). Privaatondernemings wat by uitstek baie afhanklik is van konstante aankope soos sekuriteits-benodighede wat insluit motorvoertuie, kluis, veiligheids- en sekuriteitstoebehore plaas uit die aard van die saak 'n hoë premie op aankope. Die vlak van die aankoopfunksie in die organisasiestruktuur word dus regstreeks deur die doeltreffende uitvoering van die aankoopaktiwiteite beïnvloed (Erasmus *et al.*, 2016:565). In hierdie hoofstuk word daar veral klem gelê op die belangrikheid van die plek van die aankoopfunksie in die ondernemingshiërargie.

Die belangrikheid van die plasing van die aankoopfunksie op 'n geskikte plek binne die organisasiestruktuur van die onderneming, kan nie oorbeklemtoon word nie, aangesien dit bepalend is vir die doeltreffende uitvoering van aankoopaktiwiteite. Dit beïnvloed byvoorbeeld die manier waarop die aankoopfunksie 'n bydrae lewer aan die breë bestuur van die onderneming, asook die mate waarin koördinering met ander funksies in die onderneming bewerkstellig kan word (Du Toit *et al.*, 2010:527).

Die gedagte is dat ondernemingsfunksies gekoördineerd moet optree. Verder is dit logies dat die hiërargiese posisie van die aankoopfunksie sal bepaal hoe doeltreffend en in watter mate die aankoopfunksie 'n bydrae tot die bestuur van die onderneming sal kan lewer.

Die status van die aankoopfunksie word dus bepaal deur die bydrae van die funksie tot die bestuur van die onderneming, wat weliswaar die plek daarvan sal bevestig in die organisasiestruktuur. Die besluit oor die plek van die aankoopfunksie in die organisasiestruktuur van 'n onderneming het 'n tweeledige invloed. Eerstens het hierdie besluit 'n belangrike uitwerking op die operasionele aspekte van die aankooptaak en tweedens beïnvloed dit die verhouding en veral die koördinering tussen die aankoopfunksie en ander ondernemingsfunksies (Du Toit *et al.*, 2010:527). Die operasionele aspekte van die aankooptaak behels die besluit van topbestuur ten opsigte van die vlak in die ondernemingshiërargie waarop aankoopbestuur verslag sal doen.

Die vlak waarop die aankoopfunksie in die ondernemingshiërargie verslag sal doen beïnvloed die plasing van gesag en verantwoordelikheid vir die uitvoer van die aankoopfunksie regstreeks (Erasmus *et al.*, 2016:557). Ten eerste kan die gesag en verantwoordelikheid gesentraliseerd wees, wat 'n streng lynorganisasie tot gevolg het. Hiermee word bedoel dat die hele aankoopfunksie die verantwoordelikheid is van een persoon in die aankoopafdeling.

Die aankoopafdeling is gewoonlik gebaseer by die onderneming se hoofkantoor. Tweedens kan die gesag vir die uitvoer van die aankoopaktiwiteite gedentraliseer word. In 'n gesentraliseerde aankooporganisasie word die aankoopaktiwiteite deur verskillende afdelings, individue of geografies-verspreide aanlegte, elk met 'n aansienlike mate van outonomie uitgevoer.

Die operasionele aspekte van die aankooptaak met betrekking tot die implementering van die materiaalbestuurbenadering, plaas 'n regstreekse gesag en verantwoordelikheid op die aankoopfunksie vir die doeltreffende uitvoering van die aankoopaktiwiteit met 'n verdere mate van koördinerende en interafhanklikheid tussen die aankoopfunksie en ander ondernemingsfunksies.

Die implementering van die stelselbenadering tot produkvoorsiening is voordelig vir 'n onderneming en verseker laer voorraadvlakke, beter kontantvloei, verhoogde rentabiliteit, minder produksieonderbrekings en verbeterde kommunikasie. Die status en belangrikheid van die stelselbenadering word deur die uitwerking daarvan op die winsgewendheid van die onderneming beïnvloed.

Van Weele (2010:283) beweer dat die posisie van die aankoopfunksie in die ondernemingstruktuur beïnvloed word deur die volgende faktore: Die geldwaarde van aankoopbesteding, met ander woorde, die totale bedrag geld wat spandeer word tydens die aankoop van goedere en dienste vir die onderneming en die bydrae wat die aankoopfunksie maak tot die onderneming se wins aan die einde van die finansiële jaar (Erasmus *et al.*, 2016:562). Verder speel die grootte van die onderneming 'n belangrike rol in die besluit oor die status van die aankoopfunksie. In groot ondernemings bestaan die neiging om die aankoopfunksie regstreeks aan topbestuur verantwoordelik te maak, terwyl die aankoopbestuurder in kleiner ondernemings dikwels aan die hoof-finansiële bestuurder verslag doen.

Verder, weens verbeterde tegnologiese ontwikkeling, het meer gespesialiseerde produkte op die internasionale vlak begin onderhandel wat 'n groter mate van bestuursbesluite en regstreekse verslagdoening aan die topbestuur vereis. Die geleentheid om deur doeltreffende aankope die onderneming se winsgewendheid nog meer te verhoog is 'n bydraende faktor wat die posisie van die aankoopfunksie beïnvloed (Erasmus *et al.*, 2016:563).

Die kwaliteit produkte wat aangekoop moet word, wat gepaard gaan met die vlak van bevoegdheid; byvoorbeeld die aankoop van standaardprodukte of goedere wat volgens spesifikasies gemaak word. Toestande in die leweransiersmark, byvoorbeeld skerp mededinging tussen kopers om beperkte hoeveelheid produkte en ekonomiese stabiliteit, bring mee dat die aankoopfunksie regstreeks tot topbestuur toegang moet hê, veral met die oog op strategiese beplanning (Erasmus *et al.*, 2016:562). Markonstabiliteit kom veral voor by kleinsakeondernemings wat met groter ondernemings moet meeding in sowel die leweransiermark as die verbruikersmark.

Murray (2014:) verwys na die eienskappe van die leweransiersmark met betrekking tot stabiliteit en die mate van mededinging in die mark. Die onmiddellike stappe wat gevolg word deur die aankoopdepartement gebeur wanneer daar skielik 'n omgewingsveranderlikheid plaasvind in die betrokke mark. Die bestuur se toevertrouing tot integrasie, uitkontraktering en vennootskap met verskaffers met bestuurders in ander departemente moet die belangrikheid van die aankoopfunksie in die onderneming benadruk en die aankoopdepartement benut (Van Weele, 2010:283). Laastens vereis die aankoopfunksie op bestuursvlak gespesialiseerde aankoopvaardighede en aankooppersoneel met die nodige tegniese en bestuursvermoëns. Onervare en minder vaardige aankooppersoneel kan nie op bestuursvlak geregverdig word nie.

In 'n onderneming kan die aankoopfunksie op 'n paar maniere gestruktureer word. Die twee basiese strukture is gesentraliseerd of gedesentraliseerd (Van Weele, 2010:283). Weens die groei van multinasionale ondernemings, konglomerate en multi-aanlegvervaardigers kom die kombinasie van die twee strukture meer dikwels voor as suiwer sentralisasie of desentralisasie. Die kombinasie of kompromie van die twee strukture word in ondernemings gebruik met die doel om die voordele en die sterkpunte van albei die metodes in die struktuur, met 'n groter mate van aanpasbaarheid, te verkry.

3.5 Gesentraliseerde en Gedesentraliseerde Aankooporganisasie-Strukture

Vir 'n onderneming om doeltreffend te funksioneer moet daar 'n definitiewe organisasiestruktuur vir die aankoopfunksie ontwikkel word. Volgens Erasmus *et al.* (2016:559) het die gedagte aan die sentralisasie van aankope reeds tydens die Tweede Wêreldoorlog begin posvat. Gedurende die laat vyftiger- en vroeër sestigjarige, het die meeste groot organisasies die aankoopfunksie gedesentraliseer.

Gedurende die vroeë sewentigerjare het ondernemings egter op die sentralisasie van die aankoopfunksie besluit, wat 'n gesentraliseerde aankoopstruktuur tot gevolg gehad het. Die huidige neiging bly steeds om gesentraliseerde aankope as doeltreffend te beskou. Die onderneming se besluit tot die sentralisering of desentralisering van die aankoopfunksie word deur verskeie faktore beïnvloed wat onder andere die volgende insluit:

- Ekonomiese kragte wat onbestendige internasionale markte tot gevolg het;
- Bestuursfilosofie en -beleide wat voortdurend verander;
- Die invloed wat 'n onveranderde organisasiepatroon op die onderneming het;
- 'n Voorbeeld daarvan is waar 'n onderneming organisatories in 'n onafhanklike winssentrum ingedeel word;
- Gevorderde tegnologiese ontwikkeling wat meer gespesialiseerde produkte tot gevolg het en derhalwe 'n gedesentraliseerde aankoopstruktuur verlang, vanweë die afsonderlike behoeftes van afdelings of aanlegte;
- Die beskikbaarheid van bepaalde aangekoopte produkte en dienste wat noodsaaklik is vir ononderbroke produksie en werking in die onderneming; en
- Gemeenskaplike behoeftes na aanleiding van groot volumes standaardprodukte, of produksieprosesse wat by verskillende vervaardigingsaanlegte gebruik word en derhalwe by sentralisasie sal baat.

Vervolgens word gesentraliseerde en gedesentraliseerde organisasiestrukture meer breedvoerig bespreek. Die plek van die aankoopfunksie in die ondernemings word ook beïnvloed deur sentralisasie en desentralisasie (Erasmus *et al.*, 2016:559).

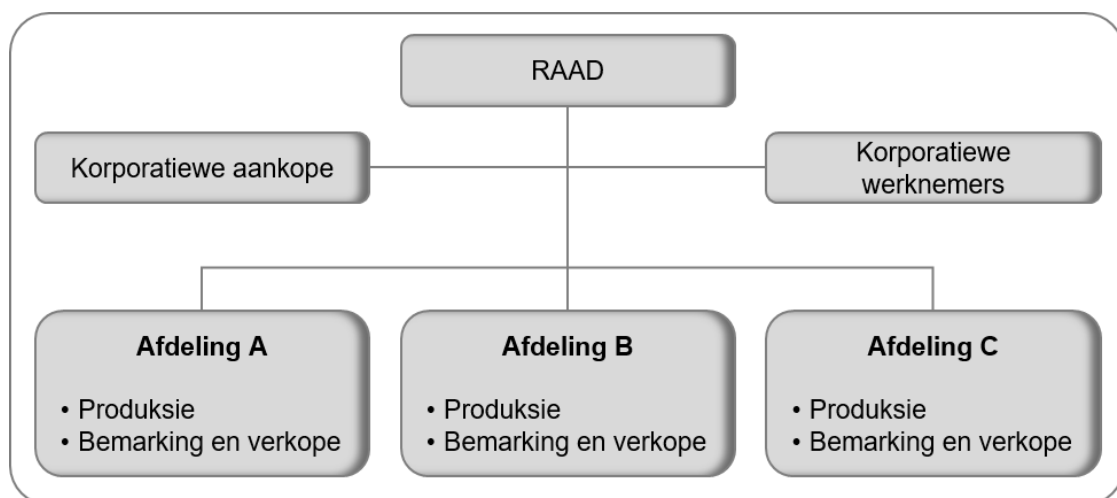
3.5.1 'n Gesentraliseerde Aankooporganisasiestruktuur

Volgens Monczka *et al.* (2010:91) behels gesentraliseerde aankope wanneer 'n enkele individu of afdeling, die bevoegdheid en gesag het om alle aankope namens die onderneming te doen. Hierdie individu, gewoonlik die aankoopbestuurder is aan topbestuur verantwoordelik vir die funksionering van die aankoopfunksie ongeag van waar of deur wie die werklike aankope gedoen word (Van Zyl *et al.*, 2012:134). In hierdie soort organisasiestruktuur skep die aankoopdepartement beleide en standaard operasionele prosedures vir die hele onderneming.

Oor die jare het ondernemings meer begin gebruik maak van 'n gesentraliseerde organisasie-struktuur, as gevolg van die beskikbaarheid van produkte sowel as die doeltreffendheid van vervoer en logistieke netwerke. Nuwe ontwikkelings het ook tot stand gekom, soos beter verhoudings met verskaffers, langtermynkontrakte en geïntegreerde inligtingsisteme – wat alles tot meer voordeel vir die onderneming strek (Lohrey, 2016). Daar is met navorsing in die Verenigde State van Amerika bevind dat die aankoopfunksie groter strategiese belangrikheid beklee in organisasies met 'n gesentraliseerde organisasiestruktuur (Carter & Narasimham 1996:24-25).

Dit is makliker vir die individu of departement wat met die aankoopfunksie werk in die onderneming om 'n betroubare geïntegreerde inligtingstelsel beskikbaar te hê. Wanneer daar verskillende soorte produkte by verskillende soorte leweransiers aangekoop moet word, is al die inligting wat benodig word alreeds by 'n sentrale punt op 'n sisteem. Leweransierseleksie en kontrakte met leweransiers word alles by een sentrale punt gedoen (Van Weele, 2010:284).

Figuur 3.1: Gesentraliseerde aankooporganisasie



3.5.1.1 Voordele van Gesentraliseerde Aankooporganisasiestruktuur

Volgens Erasmus *et al.* (2016:560) is standaardisasie van aankope 'n voordeel van gesentraliseerde aankope vanweë die feit dat standaardisasie kostebesparingsvoordele het. Wanneer daar in meer as een afdeling in die onderneming dieselfde produk benodig word, kan hierdie produkte saam aangekoop word om afslag te bewerkstellig. Verder weens die feit dat aankope wat by een punt gedoen word, beter beheer word (Rama Rao, 2009).

Sentralisering van die aankoopfunksie skakel heelwat administratiewe aankooptake uit, omdat die aankoopafdeling een bestelling vir 'n spesifieke produk namens die hele onderneming plaas. Die totale bestelkoste is laer wanneer aankope vanaf 'n sentrale punt geskied en hoeveelheidskortings is meer geredelik verkrygbaar indien groot volumes gekoop word (Van Zyl *et al.*, 2012:134).

Vir leweransiers is dit, uit 'n bemarkingsoogpunt, meer effektief om met een aankoper in aanraking te kom om hulle produk bekend te stel (Baily, 2008). Verder met groter aankoopbeheer word duplisering uitgeskakel, wat die welvaart van die onderneming regstreeks beïnvloed indien die winsposisie in ag geneem word. 'n Onderneming het beter beheer oor sy totale spandering aan sy verskaffers en kan beter kontrole hou daaroor.

3.5.1.2 Nadele van Gesentraliseerde Aankooporganisasiestruktuur

Nadele van gesentraliseerde aankope is onder meer dat wanneer daar produkte aangekoop word vir takke buite die hooftak se provinsie, mag daar 'n stadige reaksietyd wees. In sulke gevalle moet die takke vir die aankoopafdeling ten minste 3-5 dae grasie gee. Verder kan ongelukkigheid ontstaan by geografies verspreide sake-eenheid bestuur. Wanneer aankope gesentraliseer word ontstaan daar definitief minder integrasie met ander departemente. Daarom is kommunikasie tussen die hoofgebou en die verskeie takke baie belangrik (Rama Rao, 2009).

Gebrek aan insig oor die behoeftes van verspreide takeenhede kan ontstaan; en 'n "net betyds" aankoopstruktuur is nie moontlik in groot ondernemings met wyd verspreide takke en 'n gesentraliseerde aankooporganisasie nie (Baily, 2008). Daar moet egter toegegee word dat gesentraliseerde aankope onder bepaalde omstandighede nie doeltreffend is nie. 'n Voorbeeld hiervan is geografies gedentraliseerde ondernemings wat nie homogene produkte vervaardig nie.

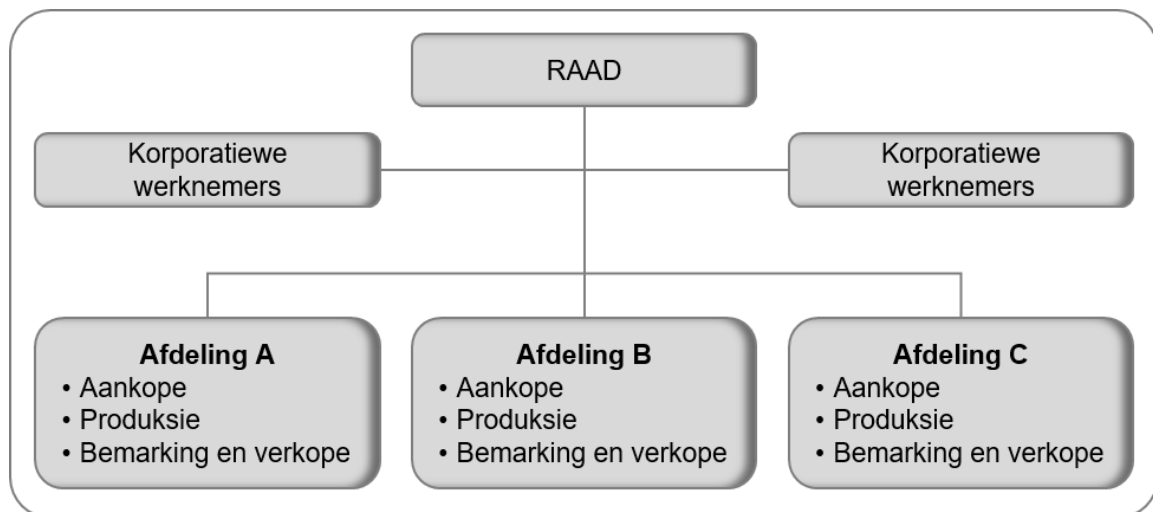
3.5.2 'n Gedentraliseerde Organisasiestruktuur

Monczka *et al.* (2010:91) beskou 'n gedentraliseerde organisasiestruktuur waar aankope deur verskillende afdelings of individue gedoen word. In die geval van 'n onderneming beteken dit dus dat die gesag ontnem word van die hoofkantoor en dit word dan gegee vir elke bestuurder by die onderneming se verskeie takke.

Bestuurders van die verskillende takke het 'n aansienlike mate van outonomie en daarom het navorsing ook gevind dat bestuurders verkies om 'n gedesentraliseerde organisasiestruktuur te volg (Van Zyl *et al.*, 2012:134). Daarteenoor lei sentralisering daarnatoe dat die onderneming se verskeie entiteite minder vryheid het om hul eie aankoopbehoefte te bestuur. In gedesentraliseerde aankope is dit elke departement se eie verantwoordelikheid om sy behoeftes aan te koop en die finansiële impak daarvan te dra.

Volgens Chand (2015) word die graad van desentralisasie bereken deur die volgende: aard van die gesag en verantwoordelikhede wat gedelegeer word; Rakende die onderneming se bestuur, hoe ver ondertoe in die onderneming se bestuur word dit gedelegeer en laastens hoe gereeld gedelegeer word. Die graad van desentralisasie word bepaal deur die outoriteit wat gegee is aan die bestuurders van elke departement.

Figuur 3.2: Gedesentraliseerde organisasiestruktuur



3.5.2.1 Voordele van Gedesentraliseerde Aankooporganisasie

Volgens Van Zyl *et al.* (2012:135) is een van die voordele van gedesentraliseerde aankope die feit dat aankopers nouer kontak met verbruikers en plaaslike leweransiers het. Verder bespoedig die verkryging van materiale, aangesien die middelman of gesentraliseerde aankoopgesag uitgeskakel is. Verder word alle kommunikasievertraging by die bestelling van produkte uitgeskakel.

As gevolg van 'n gedentraliseerde organisasiestruktuur kan aankoopafdelings vinniger optree, veral in noodsituasies wanneer die skakeling tussen die aankoopafdeling en gebruikersafdeling minder is (Chand, 2015). Weens die gespesialiseerde produkte wat benodig word in die onderskeie vervaardigingsaanlegte, word gedentraliseerde aankope aangemoedig (Erasmus *et al.*, 2016:561). 'n Ander voordeel is dat die wagperiode heelwat minder is, aangesien bestellings onmiddellik geplaas word. Laastens beskik takke oor groter outonomie om beter wins te genereer (Monczka *et al.*, 2010:93)

3.5.2.2 Nadele van Gedentraliseerde Aankooporganisasiestruktuur

Nadele wat gedentraliseerde aankope inhou vir die onderneming is onder meer 'n verlies aan ekonomiese skale, byvoorbeeld kortings vir groter aankoopehoeveelhede of gereelde ondersteuning. Leweransiers kan verward raak met die verskillende takke waarvoor hulle moet voorsien. Duplisering rakende aankope vind op 'n konstante basis plaas omdat die nodige partye nie met mekaar kommunikeer nie. Dikwels is dit ook omdat die nodige beheer en reëls nie in plek is nie (Chand, 2015).

Beheer oor die funksie is baie moeiliker, aangesien die verskeie takke nou die mag het om bestellings te plaas soos wat hulle wil, sonder enige deeglike beplanning. In die meeste gevalle word die tak se oorhoofse begroting nie dopgehou nie, wat dan lei tot 'n verlies vir die onderneming. 'n Gebrek aan kommunikasie tussen personeellede binne die tak ontstaan maklik.

Verder kan 'n gebrek aan standaardisering van prosesse en dokumentasie weens outonome bestuur en die verbrokkeling van die onderneming se aankoopmag plaasvind (Joseph, 2016).

Ondernemings met 'n verskeidenheid produktereekse ondervind probleme met gesentraliseerde aankope, aangesien die behoeftes en aankope van die verskillende produkte uiteenlopend van aard is en gesentraliseerde aankope bemoeilik. Daarom maak ondernemings gebruik van 'n gekombineerde aankooporganisasiestruktuur om sulke probleme uit die weg te ruim.

3.5.3 'n Gekombineerde Aankooporganisasiestruktuur

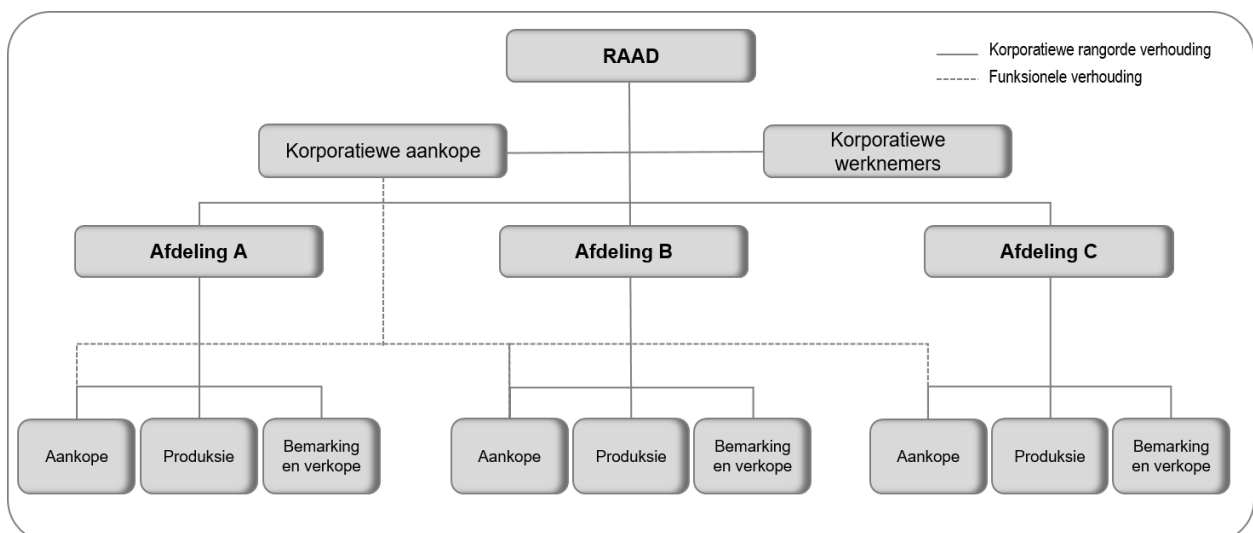
Ondernemings met 'n verskeidenheid produktereekse ondervind probleme met gesentraliseerde aankope aangesien die behoeftes en aankope van die verskillende produkte uiteenlopend van aard is en gesentraliseerde aankope bemoeilik. In die geval van 'n aantal vervaardigingstakke word dit aanbeveel dat ondernemings 'n gesentraliseerde en 'n gedentraliseerde aankoopbeleid moet kombineer.

Aankope geskied dan op 'n gesentraliseerde grondslag in elk van die verskillende takke maar op 'n gedesentraliseerde grondslag vir die onderneming as 'n geheel (Anklesaria, 2014). 'n Voorbeeld hiervan is waar kapitaalgoedere deur 'n gesentraliseerde aankoopafdeling aangekoop word vir die onderneming as 'n geheel, terwyl produksiegoedere of gespesialiseerde produkte steeds op 'n gedesentraliseerde basis aangekoop word.

Binne die sekuriteitsindustrie of omgewing is daar onderskeie funksies waarvan die aankope van produkte en dienste uniek is. 'n Voorbeeld hiervan is "cash in transit" en reaksiedienste wat uniek is ten opsigte van die produk en dienste wat aangekoop moet word, maar binne die ondernemingsfunksie is daar ook gemeenskaplike of generiese produkte wat dieselfde is as die res van die onderneming. In die geval waar unieke produkte aangekoop word, is die aanvaarbaarste organisasiestruktuur sentralisasie van sodanige produk aankope (Anklesaria, 2014).

Waar die onderskeie takke van 'n onderneming geografies verspreid is, bemoeilik dit die taak van oorkoepelende aankope, omdat koördinasie van die onderskeie aankoopafdelings by die takke prakties moeilik uitvoerbaar is. Wanneer die takke van 'n onderneming geografies verspreid is maar soortgelyke of verwante produkte aankoop, kan 'n gesentraliseerde aankoopbeleid nogtans met vrug aangewend word.

Figuur 3.3: Gekombineerde organisasiestruktuur in die aankoopfunksie



Figuur 3.3 bevat 'n vereenvoudigde weergawe van 'n organisasiestruktuur vir 'n multi-aanleg onderneming waarin aankoopgesag by 'n sentrale aankoopafdeling berus, terwyl die

aankoopafdeling van die verskillende takke nog steeds 'n groot mate van outonomie en besluitnemingsvryheid geniet. Die takke se aankoopafdeling val regstreeks onder beheer van die takbestuur en word slegs onregstreeks aan die oorkoepelende aankoopgesag gekoppel.

Die sentrale ondernemingsaankoopbestuur lewer ook regstreeks verslag aan topbestuur. Organisasiestrukture soos dié in figuur 3.3 word dikwels deur ondernemings geskep wat uit hoogs gespesialiseerde onderafdelings saamgestel is en waarvan die produkbehoefte uiteenlopend is.

3.6 Samevatting

Uit die voorafgaande bespreking blyk dit duidelik dat indien die aankoopfunksie as 'n ondernemingsfunksie aanvaar word, hierdie erkenning ook in die organisasietruktuur van die onderneming weerspieël moet word. Die besluit oor die plek van die aankoopfunksie in die organisasiestruktuur van 'n onderneming word grotendeels deur die relatiewe belangrikheid van die aankoopfunksie vir die topbestuur van die onderneming bepaal. In hierdie hoofstuk word die belangrikheid van die aankoopfunksie op 'n teoretiese grondslag bespreek. Volgens die moderne beskouing van die aankoopfunksie behoort dit deur topbestuur as 'n bestuursfunksie erken te word. As gevolg van die invloed van aankoopaktiwiteite op die ondernemingswins behoort die funksies dienooreenkomstig die nodige erkenning en status te geniet.

Die rede vir die bespreking van organisasie as element van aankoopbestuur is tweedelig van aard. Eerstens dien die teoretiese agtergrond wat in die onderhawige studie gebruik word as basis om in die empiriese gedeelte van die studie die plek van die aankoopfunksie in die breë organisasiestruktuur van sekuriteitsondernemings, sowel as die interne organisasiestruktuur van die aankoopafdelings te ondersoek. In aansluiting hierby is die ontwikkeling van aankope as 'n bestuursfunksie en die invloed daarvan op die organisasiestruktuur van die aankoopfunksie.

Die waarde van 'n teoretiese agtergrond oor die algemene eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur (soos in die hoofstuk bespreek) is daarin geleë dat hierdie eienskappe in die empiriese gedeelte van die studie gebruik kan word om te bepaal of die huidige organisasiestruktuur van die aankoopfunksie in sekuriteitsondernemings wel op genoemde beginsels berus. Na afloop van die terreinverkenning van die aankoopfunksie in die privaatsektor kan die kennis gebruik word om 'n doeltreffende organisasiestruktuur te ontwerp wat oor die vereiste eienskappe beskik.

In die ontwerp van 'n organisasiestruktuur is dit noodsaaklik om voortdurend die grondliggende beginsels van 'n doeltreffende organisasie in gedagte te hou. Die beginsels soos bespreek in hierdie hoofstuk kan in die empiriese gedeelte van die studie gebruik word om enersyds te toets of die huidige organisasiestruktuur aan hierdie beginsels voldoen en andersyds toe te sien dat 'n gekose organisasiestruktuur wel aan hierdie beginsels voldoen.

Soos reeds vermeld, is daar faktore in die onderneming se omgewing wat die organisasiestruktuur van die onderneming en dus ook die aankoopfunksie beïnvloed. Die doel van die samevatting oor hierdie interne en eksterne faktore is om die teoretiese agtergrond te skep sodat daar in die empiriese gedeelte ondersoek ingestel kan word na die mate van beïnvloeding van die aankooporganisasiestruktuur in die privaatonderneming. Ten slotte moet beklemtoon word dat die ontwikkeling van organisasiestrukture vir die doeltreffende uitvoer in die aankoopfunksie steeds voortduur.

Verder in die hoofstuk is dit duidelik dat daar onderskei word tussen drie soorte organisasiestrukture naamlik gesentraliseerde aankope, gedesentraliseerde aankope en 'n kombinasie van die twee naamlik 'n gekombineerde aankoopstruktuur. Elke struktuur het voor- en nadele. Dit is belangrik vir die onderneming en sy bestuur om te besluit watter struktuur die beste sal funksioneer. Kortliks soos in die teorie hierbo bespreek is gesentraliseerde aankope wanneer 'n enkele individu of afdeling, die bevoegdheid en gesag het om alle aankope namens die onderneming te doen. Gedesentraliseerde aankope is wanneer aankope deur verskillende afdelings of individue gedoen word. Met 'n gekombineerde struktuur word aankope gedoen op 'n gesentraliseerde grondslag in elk van die verskillende takke van die onderneming maar op 'n gedesentraliseerde grondslag vir die onderneming as 'n geheel.

Wanneer die navorsingresultate beskikbaar is, sal dit meer duidelik wees watter organisasiestruktuur die meeste gebruik word en hoe dit die onderneming beïnvloed. Daaruit sal daar dan ook aanbevelings gemaak kan word oor watter struktuur die beste sal wees vir sekuriteitsondernemings.

HOOFSTUK 4: LEWERANSIERSELEKSIE

4.1 Inleiding

Die keuse van die regte leweransier word beskou as een van die belangrikste aktiwiteite van die aankoopfunksie veral as dit te make het met strategiese grondstowwe of dienste (Du Toit *et al.*, 2010:535). Die regte leweransier sal bepaal of die doelwit van die aankoopfunksie bereik word. Dit sluit in: die regte produk, op die regte tyd, teen die regte prys in die regte hoeveelheid, in die regte toestand. Nadat 'n volledige aankoopversoek van 'n departement ontvang is, moet die aankoopafdeling 'n leweransier vind wat aan die onderneming se spesifieke behoeftes voldoen.

Die keuse om die regte leweransier te kies klink maklik, maar dit is 'n moeilike besluit om te neem. Elkeen van die bogenoemde aankoopaktiwiteite (produk, tyd, prys, hoeveelheid en plek) speel 'n rol aangaande leweransierseleksie. Daar is dus 'n klomp bykomende faktore (binne en buite die onderneming) wat in ag geneem moet word. In hierdie hoofstuk word strategiese leweransierseleksie bespreek sowel as faktore wat in aanmerking geneem moet word (Erasmus *et al.*, 2016:578).

Deur leweransierseleksie effektief te bestuur sal daartoe lei dat die aankoopbestuurder die kostestruktuur van die onderneming effektief beskerm (Hugo, Badenhorst-Weiss & van Biljon, 2006:81). Hedendaagse kompeterende markte maak dit vir enige onderneming noodsaaklik om betroubare leweransiers in plek te hê wat aan die vraag van kwaliteit voldoen en in staat is om altyd betyds af te lewer. Dit is verder ook van kardinale belang vir die onderneming om hulle te verbind tot langtermynverhoudinge met leweransiers (Van Zyl *et al.*, 2012:130).

Oor die afgelope dekade was daar 'n groot verskuiwing om die leweransiersdatabasis te verminder en om meer te konsentreer op 'n voorkeur lys van verskaffers. Soms word hierdie verhoudings van samewerking tussen die onderneming en leweransiers ontwikkel tot formele vennootskappe (Erasmus *et al.*, 2016:578). Vervolgens gaan leweransierseleksie, leweransiersontwikkeling, voorkeurbehandeling, kwaliteitsbepaling en -beheer, prysbepaling, subkontraktering en uitkontraktering bespreek word.

4.2 Leweransierseleksie

Die seleksie van leweransiers is 'n deurlopende proses wat die voortdurende heroorweging van bestaande leweransiers insluit. Volgens *Transformance advisors* (2016:1) bestaan leweransierseleksie uit die volgende fases: opnamefase, ondersoekfase, seleksiefase en verhoudingsfase.

Die opnamefase behels die stap waar die aankoopbestuurder en sy span potensiële leweransiers identifiseer wat moontlik die produk of diens vir die onderneming sal kan lewer. Daarteenoor is die ondersoekfase die instelling van 'n stelselmatige ondersoek om te bepaal of die potensiële verskaffer wel voldoen aan die onderneming se behoeftes. Verder word leweransiers ontleed om te bepaal of die leweransier wel die beste prys en produk voorstel. In die seleksiefase word daar met die leweransier onderhandel, meestal oor die prys en ander kontrakvoorwaardes. Dit is belangrik vir die leweransier om te weet wat die betrokke onderneming van hom verwag. Wanneer daar 'n besluit gemaak word oor 'n leweransier, is die volgende baie belangrik om aan te vra vanaf die leweransier (Hugo & Badenhorst-Weiss, 2011:83):

- Die oorspronklike getekende ooreenkoms;
- Volledige beskrywing (spesifikasies) van kommoditeite wat gekoop of gehuur word met die leweransier se huidige markpryse;
- SEB (Swart Ekonomiese Bemagtiging) sertifikaat;
- Belastingvrystellingertifikaat;
- Die leweransier se maatskappyregistrasie dokument; en
- Oorspronklike gekanselleerde tjek of oorspronklike brief vanaf die leweransier se finansiële instelling wat bankbesonderhede bevestig.

Die verhoudingsfase is waar die verhouding tussen die onderneming en die leweransier in stand gehou word. Byvoorbeeld, word daar van die leweransier verwag om dadelik van diens te kan wees indien iets baie dringend nodig is? Afslagpryse kan deur die leweransier aangebied word na 'n sekere hoeveelheid aankope wat by hulle gemaak is, of in terme van spesiale aanbiedinge. In sommige omstandighede kan daar wederkerige besigheid ontstaan tussen die onderneming en leweransier. Bogenoemde word as deel van die volgende oorhoofse stappe in die proses tot die seleksie van die geskikte leweransiers bespreek (Hugo & Badenhorst-Weiss, 2011:82).

Stap 1 behels die opstel van 'n voorlopige leweransierslys saam met maatstawwe wat daarop gemik is om potensiële leweransiers te identifiseer (par 4.2.1), terwyl stap 2 kyk na die beoordeling van potensiële leweransiers (par 4.2.2). Stap 3 is die seleksie van geskikte leweransiers (par 4.2.3). en laastens is stap 4 die evaluasie van leweransiers se werklike prestasie.

4.2.1 Die voorlopige leweransierslys

Volgens Leenders *et al.* (2006:65) moet die aankoopafdeling van 'n onderneming 'n geskikte leweransier kies, omdat dit belangrik is dat al die potensiële leweransiers (binne- sowel as buitelands) wat aan die behoeftes kan voldoen, opgespoor word. Daarna sal 'n voorlopige lys van potensiële leweransiers opgestel word. Die seleksie van nuwe leweransiers moet binne sekere breë beleidsriglyne geskied. Hierdie beleidsriglyne stel die aankoopafdeling in staat om makliker besluite te neem en meer doelgerig op te tree. Daar moet ook 'n mate van sekerheid wees dat die potensiële leweransiers op die voorlopige lys aan die vereiste spesifikasies vir die nuwe produk / diens voldoen.

Om die regte leweransiers op die lys te kry, kan daar van gepubliseerde binnelandse en internasionale tydskrifte gebruik gemaak word. In die Republiek van Suid-Afrika is leweransierskatalogusse, pryslyste, publikasies van sakekamers, vaktydskrifte en aankoopindekse van die belangrikste publikasies wat inligting oor leweransiers verskaf. Met die tegnologie en era waarin ons lewe, is dit dalk wel vir ondernemings makliker om eerder gebruik te maak van die internet omdat dit soveel vinniger en meer effektief is. Daar kan ook van bronne soos personeel in ander afdelings, verteenwoordigers van ander ondernemings, nywerheidsuitstallings, deelname aan georganiseerde handel en nywerheid of ander verenigings (koopverenigings) en eie aankooprekords gebruik gemaak word. Op grond van al die inligting uit die verskillende bronne verkry, kan faktore soos die ligging van die potensiële leweransier, die grootte van sy onderneming en of dit 'n buitelandse of plaaslike leweransier is, bepaal word (Handfield *et al.*, 2011:215)

Daar word onderskei tussen drie verskillende soorte leweransiers, naamlik: Internasionale, plaaslike of nasionale leweransiers. Elkeen van die moontlike tipe leweransiers het 'n impak op die onderneming. Internasionale leweransiers funksioneer buite die grense van ons land, wat voordele inhou soos gevorderde tegniese kundigheid in die meeste velde, groot produksiekapasiteit wat kwaliteit- en kostevordele inhou en groot produkteereekse. Internasionale leweransiers hou ook nadele in soos hoë vervoerkoste, langer afleweringstydperk, meer administrasie en wisselkoersrisiko's.

Plaaslike leweransiers val binne die onderneming se nabye geografiese ligging, byvoorbeeld in dieselfde dorp of provinsie. Plaaslike of nabygeleë leweransiers bied voordele soos lae vervoerkoste en in sommige omstandighede lewer die leweransier gratis af. Korter afleweringstye word moontlik gemaak en gevolglik ook kleiner voorraadhoeveelhede wat deur die onderneming self gestoor moet word, wat op sy beurt die risiko van voorraad verminder. Ander voordele van plaaslike leweransiers sluit in: beter kommunikasie tussen die onderneming en leweransier, makliker uitvoerbaarheid van spoedbestellings en meer betroubare diens (Noe, 2004:6).

Nasionale leweransiers word gesien as daardie leweransiers wat landwyd vir 'n onderneming 'n produk of diens kan lewer. Die soort leweransiers het gewoonlik takke wat landwyd geplaas is om dienste en produk kwaliteit vir die betrokke ondernemings moontlik te maak. Nasionale leweransiers bied laer pryse as gevolg van massaproduksie en ook tegniese bystand in die vorm van intensiewe navorsing en ontwikkelingsondersteuning. Hierdie leweransiers maak dit moontlik vir die onderneming se takke om produkontinuiteit te kan hê, wat op sy beurt deurgaans gehalte-produkte en dienste van verskeie takke verseker. Verder bied hulle ook groter moontlikhede in die kontinuïteit van voorsiening, omdat groter nasionale leweransiers groter voorrade hou en die kans dat al hulle takke op een slag toemaak, klein is. Wanneer dit kom by leweransierseleksie is dit vir sommige ondernemings belangrik om navorsing te doen oor die leweransier se vlak van swart ekonomiese bemagtiging (SEB), wat bepaal word deur 'n SEB-gradering. Die SEB Wet 53 van 2003 is in werking gestel in 2003. Die stappe wat geneem is deur die regering om voorheen benadeelde aankoopprogramme te ondersteun, het hoofsaaklik staatsinstansies geaffekteer. SEB is 'n kernvereiste van die Suid-Afrikaanse sake-omgewing waarin ondernemings funksioneer. Indien daar van leweransiers met 'n hoër SEB gradering gebruik gemaak word, laat dit die onderneming toe om self meer SEB-punte te eis en so ook sy eie SEB-gradering te verbeter (Pillay & Phillips, 2009:30).

Goeie SEB-graderings is veral belangrik indien 'n onderneming moontlike regeringskontrakte sal wil aanpak (BEE.co.za. 2016). Nadat die voorlopige leweransierslys saamgestel is, kan die graad van onderlinge mededinging tussen leweransiers bepaal word, deur onder andere faktore soos die leweransiers se SEB-graderings en ligging in ag te neem.

4.2.2 Voorlopige seleksie van leweransiers

- Nadat daar 'n voorlopige leweransierslys opgestel is, is dit belangrik dat die aankoopafdeling soveel as moontlik inligting oor die verskillende leweransiers insamel. Dit sal help om die sterk en swak eienskappe van elke leweransier te identifiseer. Daar moet dus gepoog word om die aantal potensiële leweransiers tot slegs 'n paar aanvaarde

leweransiers te verminder. Die aankoopafdeling moet riglyne en maatstawwe tot beskikking hê waarvolgens die voorlopige seleksie vir die samestelling van die lys van potensiële leweransiers gedoen moet word. Die volgende maatstawwe of faktore kan daargestel word om 'n potensiële leweransier op die lys te plaas (Hugo & Badenhorst-Weiss, 2011:83):

- Betroubaarheid: Wedersydse vertroue vir beide die onderneming en die leweransier is belangrik. Betroubare leweransiers dra by tot stabiliteit, produkkwaliteit en lae voorraadkoste. Dit is belangrik vir die onderneming om te weet dat daar altyd staatgemaak kan word op sy leweransier, hetsy dit 'n dringende bestelling na ure is of 'n bestelling is wat nie gereeld gemaak word nie;
- Grootte van leweransier se onderneming: Produksie- en / dienskapasiteit en finansiële vermoë is van die belangrikste faktore in hierdie verband. Wanneer dit kom by die sekuriteitsindustrie is dit belangrik dat leweransiers in ag moet neem dat sommige groot sekuriteitsondernemings ten alle tye groot bestellings gaan plaas. Produkte soos koeëlvaste baadjies en sekuriteitstoerusting word gewoonlik in groot mates bestel;
- Tegniese- en bestuursbekwaamheid: Vakkundige kennis en geesdriftigheid van topbestuur dra by tot die doeltreffende beheer van die onderneming. Tegniese bekwaamheid verseker 'n ononderbroke vloei van produkte van 'n hoë gehalte;
- Ligging: Die ligging van leweransiers beïnvloed die koste van aflewering en die risiko dat voorraadtekorte kan ontstaan. Sommige leweransiers gaan met die onderneming 'n ooreenkoms aan, dat indien die onderneming net van hulle gebruik maak, daar geen afleweringstekoste gehef sal word nie. Dit sal alles afhang van hoe goed die verhouding tussen die onderneming en die leweransier is;
- Eerlikheid en betroubaarheid: Vertroue in leweransiers vir toekomstige leweransiersbetrekkinge en ononderbroke vloei van produkte is van die belangrikste faktore in hierdie verband; en
- Plaaslik of internasionaal: Buitelandse leweransiers beskik dikwels oor hoër tegniese vermoëns as die plaaslike leweransiers. Invoere daarenteen is aan politieke druk, valutaveranderings, vervoerrisiko en wisselkoerse onderworpe.

Na aanleiding van bogenoemde maatstawwe is dit duidelik dat die aankoopafdeling versigtig moet wees by die opstel van langtermynnooreenkomste met spesifieke leweransiers. Die vraag ontstaan of daar van meer as een leweransier se dienste gebruik gemaak moet word vir dieselfde produk of diens. In die geval waar daar van slegs een leweransier gebruik gemaak word, ontstaan die voordeel dat daar oor beter pryse beding kan word, as gevolg van die groot volume aankope betrokke en moontlike volume afslag. Waar daar van meer as een leweransier gebruik gemaak word, hou dit die voordeel in van 'n bevredigende hoeveelheid produkte en dienste, wat ten tye van verdragings of skommeling in die vraag na die produk of diens, by meer as een leweransier beskikbaar is. Met al bogenoemde maatstawwe in gedagte, kan die aankoper 'n voorlopige keuse tussen die aanvaarde leweransiers maak om sodoende 'n kortlys op te stel van potensiële leweransiers waaruit die finale keuse gemaak kan word. 'n Verkeerde keuse mag moontlik ernstige finansiële implikasies inhou (Liker & Choi, 2006:23).

4.2.3 Finale keuse van leweransiers

Die keuse van 'n leweransier is een van die belangrikste take van die aankoopfunksie. Dit is ook belangrik dat langtermynverhoudings met leweransiers groot voordele vir die onderneming inhou. Hierdie aspekte beklemtoon die feit dat die keuse van leweransiers 'n groot rol kan speel in die onderneming se effektiwiteit (Du Toit *et al.*, 2010:546). Die finale keuse van leweransiers sluit die volgende stappe in: Nadat die aankoopfunksie met die voormelde maatstawwe as grondslag alle moontlike leweransiers teen mekaar opgeweeg het, moet 'n kortlys saamgestel word vir die finale keuse van 'n geskikte leweransier. Die aankoopfunksie moet gedurende die samestelling van die kortlys voortdurend op die uitkyk wees vir nuwe potensiële leweransiers wat beter skaalvoordele of 'n beter mededingende produk aan die onderneming kan bied. Dit verseker dat die kortlys nie met die verloop van tyd verouderd raak nie.

Die geskikte leweransier moet onder andere oor die eienskappe van betroubaarheid en eerlikheid beskik, asook oor die nodige vakkundige kennis en geesdriftigheid om die vereiste produk of diens te kan voorsien. Vir die leweransier is dit belangrik om ook die kultuur van die onderneming te leer ken wat hulle bedien. Bestaande en potensiële leweransiers word op grond van faktore soos kwaliteit, kwantiteit, tyd, diens en prys oorweeg (Jacobs & Chase, 2011:413).

Die beoordeling van kwaliteit en kwantiteit by leweransiers bepaal hul vermoë om aan die vereiste spesifikasies te voldoen met inagneming van die gevraagde hoeveelheid wat hulle moet lewer. Prysoorweeging behels die vergelyking van pryse van bestaande leweransiers en dié van potensiële leweransiers.

Dienslewering deur nuwe leweransiers kan beoordeel word deur inligting te verkry van ondernemings waar die leweransier tans of vantevore 'n diens gelever het. Om te verseker dat die leweransiers wel oor bogenoemde eienskappe beskik, kan 'n verskeidenheid maatstawwe vir beoordeling gebruik word (Hayes *et al.*, 2005:137).

Dit is belangrik vir die aankoopfunksie om die regte aankoopprosedures te volg, nadat die seleksie van leweransier gemaak is. Eerstens moet daar 'n leweransiersooreenkoms in werking gestel word, nadat die aankoopfunksie die standaardooreenkoms aan die leweransiers gestuur het. Die aankoopfunksie sal dan ook moet seker maak die volledige stel getekende dokumente terug ontvang word vanaf die leweransier.

Die volgende voorgestelde prosedures kan gevolg word in die aanstelling van 'n leweransier (Jacobs & Chase, 2011:413):

- Die geselekteerde leweransier vul volledig gedeelte 1 van die leweransierseleksievorm in;
- Die aankoopafdeling onderhandel slegs oor die tegniese besonderhede van die aanstellingskontrak;
- Die finansiële bestuurder van die onderneming sal die vraelys daarna goedkeur;
- Die goedgekeurde vraelys word aan die aankoopfunksie gestuur, nadat die finansiële bestuurder dit goedgekeur het;
- Die aankoopafdeling onderhandel kommersiële en enige ander aankoop verwante vereistes;
- Nadat die volledige stel getekende dokumente terugontvang is, dan reik die aankoopfunksie 'n standaardooreenkoms, diensvlakoooreenkoms en omvang van werk dokumente aan die potensiële leweransier uit;
- Die potensiële leweransier moet dan die standaardooreenkoms, tesame met sy terme, voorwaardes en aanhangsels aanvaar en onderteken, voordat dit teruggestuur word aan die aankoopfunksie;
- Hierna moet die stel dokumente na die regsafdeling of kommisadys van ede gestuur word vir deeglike ondersoek en inspeksie van die wetlike aspekte;

- Die regsdepartement sal dan die finale dokument opstel vir goedkeuring deur die groepfinansiëlebestuurder (Chief Financial Officer [CFO]);
- Na goedkeuring sal die regsdepartement 'n kopie van die lêer vir beide die aankoopafdeling en die leweransier stuur; en laastens moet
- Die aankoopfunksie die leweransier by die voorkeurleweransierslys van die onderneming voeg.

4.2.4 Evaluering van leweransiers se werklike prestasie

Evaluering van leweransierprestasie is een van die aankoopaktiwiteite wat soms oor die hoof gesien word. Leweransierevaluering is vir die aankoopafdeling van onskatbare waarde en dien as 'n hulpmiddel om te bepaal of die voorafgaande stappe vir die seleksie van 'n geskikte leweransier suksesvol uitgevoer is (Du Toit *et al.*, 2010:547). Verskeie tegnieke is vir die doel van sodanige evaluering ontwikkel. Die eerste tegniek is die kategoriese metode, waarvolgens punte in verskillende kategorieë aan leweransierprestasie toegeken word. Dit behels die opstel van sekere kriteria waarteen die leweransierprestasie tydens dienslewering gemeet word. Die leweransier word geëvalueer deur verskillende afdelings wat betrokke is by die invloed en deurvloei van produkte in die onderneming. Elke afdeling moet die leweransier se prestasie volgens hulle eie kriteria evalueer, waarna elkeen aan die leweransier 'n punt toeken.

'n Tweede evalueringstegniek is die geweegdepuntmetode. Dit stem grootliks met die kategoriese metode ooreen, maar die verskil is dat sekere prestasiekategorieë (gewoonlik kwaliteit, diens en prys) opgestel en 'n gewigswaarde aan elke prestasiekategorie toegeken word. Die gewigswaarde van elke kategorie word deur die belangrikheid van die kategorie bepaal. Die leweransierprestasie vir elke kategorie word in kwantitatiewe terme uitgedruk. 'n Derde tegniek is die kosteverhoudingsmetode. Hiervolgens word die koste van aankope, inspeksie en ontvangs in verband gebring met die waarde van die bestelling wat by 'n bepaalde leweransier geplaas is.

'n Hoë kosteverhouding besorg 'n lae prestasieaanslag aan 'n leweransier. Terugvoer oor 'n leweransier se werklike prestasie, aan die betrokke leweransier, is 'n belangrike manier waarop leweransiersbetrekkinge op 'n gesonde basis gehou kan word. Dit voorsien ook aan die leweransier 'n metode van selfevaluering om sodoende sy aandag te vestig op bestaande kwelpunte wat aandag verg. Evaluering is noodsaaklik ten einde die aankoper te verseker dat sy keuse van 'n geskikte leweransier korrek was en vir besluite oor die uitskakeling van leweransiers wat nie bevredigend presteer nie (Van Zyl *et al.*, 2012:153).

4.3 Leweransiersontwikkeling

Die topbestuur van die onderneming moet beleidsriglyne neerlê wat aandui of die onderneming betrokke wil raak by die ontwikkeling van leweransiers en indien wel, in watter vorm en in watter mate. Daar is hoofsaaklik drie maniere waarop 'n onderneming by die ontwikkeling van leweransiers betrokke kan raak, naamlik: regstellendeaksie-aankope: by ondernemings beter bekend staan as SEB-ondernemings (Swart Ekonomiese Bemagtiging); optrede wanneer 'n produk of diens nie beskikbaar is nie; en prestasie-evaluering van leweransiers (Pillay & Phillips, 2009:30).

4.3.1 Regstellende aksie-aankope

Topbestuur moet 'n beleid formuleer oor regstellendeaksie-aankope. Topbestuur sal moet besluit of die onderneming deur aankope 'n bydrae wil lewer tot die oplossing van die land se sosio-ekonomiese probleme. Die beleid sal vanselfsprekend slegs van toepassing wees op produkte en dienste wat deur ontwikkelende leweransiers gelewer kan word. Hoogs tegniese produkte of dienste, asook produkte of dienste wat aan tegnologiese veroudering onderworpe is, word dus uitgesluit. Die onderneming kan byvoorbeeld geskikte produkte en dienste identifiseer en 10% van die bestelling plaas by leweransiers uit die voorheen minderbevoorregte sektor van die gemeenskap. Indien hierdie leweransiers aan die verwagtinge voldoen, kan 'n groter persentasie van die volgende bestelling aan hulle toegeken word (Du Toit *et al.*, 2010:547).

Binne praktiese perke kan tegniese- en bestuurshulp, finansiering en infrastruktuur verskaf word aan die SEB-organisasies. Die leweransier wat onder hierdie beleid voorkeur kry, moet oor die vermoë en wil beskik om in 'n volwaardige leweransier te ontwikkel.

4.3.2 Produk of diens nie beskikbaar nie

Die topbestuur moet riglyne verskaf in verband met die aksie wat geneem moet word indien daar 'n behoefte aan 'n unieke produk of diens bestaan wat nie verkrygbaar is nie (Pillay & Phillips, 2009:30). In so 'n geval kan die onderneming 'n ooreenkoms met 'n betroubare leweransier van ander produkte of dienste aangaan om die bepaalde produk te vervaardig en/of te lewer. Verder kan die onderneming bystand aan die leweransier verleen in die vorm van opleiding van personeel, hulp met die ombouing of uitbreiding van fasiliteite of die installering van nuwe fasiliteite. Die ander alternatief wat die onderneming het, is om self die produk te vervaardig of die diens te lewer (Brown, 2016:12).

4.3.3 Normale prestasie evaluering

Met normale prestasie-evaluering kan die onderneming 'n bydrae tot die ontwikkeling van leweransiers lewer deur hulle swakhede op 'n objektiewe manier aan hulle uit te wys. Prestasie-evaluering is presies soos wat dit bo by 4.2.4 verduidelik word.

4.4 Wederkeurige-aankope

Voorkeurbehandeling is 'n praktyk waardeur voorkeur aan leweransiers, wat ook klante van die onderneming is, verleen word. Kortom behels dit: Ek koop by jou omdat jy weer by my koop. In sekuriteitsondernemings sal dit presies dieselfde werk. Verskaffers of klante stel die sekuriteitsondernemings aan om vir hulle te werk, maar verwag dan dat die sekuriteitsonderneming in ruil daarvoor ook by hulle produkte en of dienste moet aankoop. Dit is duidelik dat voorkeurbehandeling 'n beleid van topbestuur vereis en dat dit ook deur wetgewing toelaatbaar moet wees. 'n Beleid van voorkeurbehandeling strek dikwels wyer as slegs aankope. Dit kan byvoorbeeld as bemarkingsinstrument gebruik word om verkope te stimuleer. Die vraag is egter in watter mate die ondernemingsdoelwitte daardeur ondersteun word, want die bemarkingsafdeling kan 'n valse indruk van verkoopresultate verkry en dit lei weer tot die agteruitgang van die verkooppoging. Die totale aankooppakket, met die oorweging van voorkeurbehandeling, behoort daarom ten minste met dié van mededingende leweransiers vergelykbaar te wees. Oor die algemeen is die aankoop van standaardprodukte geskik vir voorkeurbehandeling (Brown, 2016:12).

Die aankoopafdeling moet steeds oortuig wees dat 'n bepaalde leweransier wel die beste waarde verskaf en dat die aankoopafdeling nie gemanipuleer word om vir swakhede elders in die onderneming in te staan nie. Topbestuur moet daarom sorgvuldig oor 'n beleid van voorkeurbehandeling besin en deeglik met die langtermyngevolge daarvan vir die onderneming rekening hou. Voorkeurbehandeling kan gevare vir die aankooponderneming inhou, soos aankoopbesluite wat nie op grond van sakebeginsels en die grondbeginsel van prys, kwaliteit en diens geneem word nie. Tweedens kan dit lei tot 'n passiewe bemarkingspoging en die verbeuring van ander bemarkingsgeleenthede. Dit kan verder lei tot minder mededinging tussen leweransiers en selfs 'n gebrek aan produkverbetering en innovasie. Daar ontstaan 'n risiko dat die ander party die wederkerige kontrak kan staak, waarna 'n groot gedeelte besigheid verlore kan gaan. Die probleem ontstaan ook om nuwe klante te oortuig om produkte te koop, omdat voorkeurbehandeling ooreenkomste met mededingers insluit. Die verswakking van die onderneming se reputasie en beeld mag daaronder lei in die sakewêreld (Hugo *et al.*, 2006:97).

4.5 Kwaliteitbepaling en kwaliteitbeheer

Kwaliteit is die vermoë van 'n produk of diens om te doen wat dit veronderstel is om te doen en ook om verbruikers se verwagtinge aan te spreek en hulle behoeftes te bevredig (Robbins & Coulter, 2016:609). Kwaliteit is vir die aankoper die meetbare eienskappe, toestand of kenmerke van 'n produk of diens wat meestal in terme van grade, klasse of spesifikasies omskryf word. Kwaliteitbepaling is 'n belangrike verantwoordelikheid van die aankoopafdeling en in samewerking met ander funksionele afdelings binne die onderneming, word die regte kwaliteit bepaal deur 'n balans te vind tussen twee hoofoorwegings: dié van geskiktheid (tegniese aspekte) en dié van prys en beskikbaarheid (ekonomiese aspekte) (Du Toit *et al.*, 2010:540-541). Die aankoopfunksie het hoofsaaklik te make met ekonomiese aspekte soos prys en beskikbaarheid.

Die aankoopafdeling is verantwoordelik daarvoor om ten alle tye seker te maak dat die aankope wat gemaak word, van die beste gehalte is. Die voorvereistes vir doeltreffende kwaliteitbepaling is die volledige en duidelike beskrywing van die verlangde kwaliteit, wat eweneens die taak is van sowel die aankoopafdeling as die afdelings waarin dit gebruik word (Du Toit *et al.*, 2010:540). Gevolglik moet die aankoper deeglik op hoogte wees van die minimumkwaliteitvereistes van produkte, voordat daar met die leweransiers oor kwaliteitvereistes onderhandel word. Verder moet spesifikasies sover moontlik ook vir gestandaardiseerde produkte voorsiening maak, aangesien standaardprodukte aansienlike besparing in tyd, arbeid en prys tot gevolg kan hê.

Die aankoop en gebruik van standaardprodukte gee aanleiding tot kostebesparing wat die winsgewendheid van die onderneming verhoog. Beheer oor kwaliteit is 'n verdere dimensie van produkvoorsiening en daarvolgens word die regte kwaliteit en dienste verskaf aan die onderneming wat die aankope doen. Kwaliteitbeheer deur middel van fisiese inspeksie, hetsy by die aankoper se onderneming of by die leweransier se aanleg, is voordelig in die opsig dat die kwaliteit van die onderneming se eindproduk in 'n groot mate daardeur bepaal word. Die inspeksie van inkomende produkte is meestal die taak van die tegniese afdeling, maar hedendaags is dit die aankoopafdeling se verantwoordelikheid om seker te maak dat alle produkte aan standarde voldoen wanneer die besending ontvang word (Erasmus *et al.*, 2016:569).

Hoewel inspeksie nie dieselfde as kwaliteitbeheer is nie, is daar tog 'n groot mate van oorvleueling en kan dit op twee maniere geskied, naamlik: visueel en meganies. Dit maak nie werklik saak watter tegnieke of kwaliteitbeheerprogramme gebruik word nie, solank die inspeksie van inkomende besendings volgens voorafopgestelde evalueringstandaarde geskied. Goeie en hoë kwaliteit produkte verminder inspeksie- en voorraaddrakoste in die onderneming.

Die aankoopafdeling is dikwels verantwoordelik vir die instel van gesertifiseerde kwaliteitbeheerprogramme en vir die sogenaamde “geenafwykingsprogramme” (zero defects requirements) wat die kwaliteit en prestasie van leweransiers kan verhoog (Erasmus *et al.*, 2016:570-571). Daar word onderskeid getref tussen hierdie beheerprogramme. Eerstens behels die gesertifiseerde kwaliteitbeheerprogram ’n sertifikaat wat uitgereik word deur die aankoopafdeling, om te bevestig dat die besending voldoen aan die spesifikasies soos ooreengekom. Die inspeksie van produkte geskied hierna slegs periodiek om te verseker dat die besending wel aan die vereiste kwaliteit voldoen. Die doel van die metode is om administratiewe take en duplisering van inspeksies uit te skakel en lei gevolglik tot laer inspeksiekoste. ’n Hoër graad van korrelasie tussen die leweransier en aankoper word vereis, tesame met die uitruil van inspeksie-instrumente en tegnieke.

Tweedens is die geenafwykingsprogram (“zero defects requirements”) gebaseer op die voorsiening van produkte waarby daar geen defekte voorkom nie. Die program vereis kwaliteitbepaling en beheer van die hoogste graad, aangesien veiligheid ’n belangrike rol speel en enige defekte tot groot verliese vir die onderneming kan lei en ’n hoë risiko vir die gebruikers daarvan inhou. In die sekuriteitsomgewing kom hierdie soort program gereeld by die “Cash In Transit” (CIT) afdelings gebruik. Baie van die kontant in transitovoertuie moet deeglike inspeksies ondergaan, voordat dit in gebruik geneem kan word. Gevare soos kapings kom daagliks na vore en daarom moet die voertuie deur deeglike inspeksies gaan.

’n Statistiese kwaliteitbeheerprogram verwys slegs na die grondslag waarop fisiese kwaliteitbeheer toegepas word. ’n Statistiese metode word gebruik om die grootte van die steekproef te bepaal en die prestasie defekte in die hele besending te bereken. Die doel van die statistiese metode is om ’n minimum steekproef te inspekteer wat verteenwoordigend van die kwaliteit van die hele besending is. Indien die persentasie defekte in die steekproef ’n sekere maksimum oorskry, word een van die volgende alternatiewe gevolg: die produk(te) word herverwerk, of ’n laer prys word vir die besending betaal, of die besending word teruggestuur. Laasgenoemde metode word gewoonlik gebruik waar groot hoeveelhede bestel en afgelewer word en ’n volledige inspeksie nie kostebesparend is nie. Benewens die kwaliteit van produkte as ’n belangrike maatstaf ter beoordeling van leweransiers, moet die prys van produkte nie uit die oog verloor word nie (Erasmus *et al.*, 2016:570-571).

4.6 Prysbeplaling

4.6.1 Algemeen

Dit is die primêre verantwoordelikheid van die aankoopbestuurder om met inagneming van prys, kwaliteit en diensaspekte, die hoogste totale waarde vir sy onderneming te bekom. Prysbeplaling moet gevolglik nooit gesien word as 'n aktiwiteit wat geïsoleerd en onafhanklik van die aankoopproses staan nie en is as deel van die aankoopbesluitneming, nou verweef met besluite oor kwaliteit en hoeveelheid. Die aankoopbestuurder is dus nie net verantwoordelik vir die vasstelling van 'n billike prys nie, maar verseker ook dat sowel die aankoper se onderneming as dié van die leweransier voordeel uit die transaksie trek en dat die monetêre waarde van die produk ook die ander voorsieningsaktiwiteite bevorder. 'n Billike prys beteken ook die verskil tussen 'n winsgewende en nie-winsgewende onderneming vir sowel koper as leweransier (Simchi-Levi, 2000:200).

Van Zyl *et al.* (2012:153) beskryf 'n billike prys as 'n prys wat vir beide partye, die koper en verkoper aanvaarbaar is. Verder is 'n billike prys die prys wat deurlopende voorsiening van kwaliteit produkte verseker op die regte tyd en plek. Die outeurs wys daarop dat daar nie werklik 'n formule vir die berekening van 'n billike prys bestaan nie. In die lig van bogenoemde is daar drie maatstawwe waaraan billike pryse gemeet word. Eerstens moet die prys in 'n redelike verhouding tot vervaardigingskoste staan, tweedens moet vraag en aanbod in die leweransiersmark die prys bepaal en derdens moet die prys in toestand van vrye markmededinging bepaal word.

Tydens die beplaling van die leweransiersprys moet die aankoper nie net die aankoopprys in berekening bring nie, maar ook aspekte soos kwaliteit, betalingsvoorwaardes en vervaardigingskoste. Hierdie aspekte dra almal by tot die berekening van die totale aankoopkoste en het 'n definitiewe invloed op die besluitnemingsproses tydens die kies van 'n geskikte leweransier (Van Zyl *et al.*, 2012:153).

Gevolglik bestaan daar by die beplaling van die leweransiersprys 'n duidelike interafhanklikheid tussen voorsieningsaktiwiteite wat 'n noodsaaklikheid is vir 'n onderneming veral privaatssekuriteitsondernemings. 'n Belangrike faktor by prysbeplaling is die metodes van prysbeplaling, wat sowel die aankoper as die leweransier betrek. Die prysbeplalingsmetodes gee daartoe aanleiding dat sowel die aankoper as die leweransier om 'n billike prys beding. So byvoorbeeld is bedinging om betalingsvoorwaardes deel van die prys wat uiteindelik bepaal word.

4.6.2 Metodes van prysbepaling deur die aankoper

Die bepaling van pryse is vir sowel die leweransier as die aankoper van kardinale belang, aangesien albei partye poog om te beding vir 'n prys wat die winsgewendheid van die onderneming sal bevoordeel. Die metodes waarvolgens pryse deur die aankoopafdeling bepaal word, varieer na aanleiding van die aard van produkte aangekoop en die marksituasie waartydens dit aangekoop word.

Du Toit *et al.* (2010:548) dui op drie basiese metodes waarvolgens die aankoper die regte prys kan bepaal, naamlik: gepubliseerde pryslyste, mededingende bieëry en onderhandelings. Standaardprodukte se pryse word normaalweg op 'n deurlopende grondslag met behulp van pryslyste, katalogusse en ander publikasies bepaal.

Groot bestellings wat op 'n vrye en mededingende leweransiersmark aangekoop word, se pryse kan deur middel van mededingende bieëry (tenders) bepaal word. Monopolistiese en oligopolistiese marksituasies bemoeilik bogemelde prysbepalingsmetodes en onderhandeling is dikwels die enigste metode wat die aankoper kan gebruik om vir 'n billike prys te beding (Hugo *et al.*, 2006:155).

Ten einde te kan besluit watter van bovermelde drie prysbepalingsmetodes vir 'n bepaalde aankoop situasie die geskikste sal wees, moet die aankoper kundig wees oor die grondslag van prysbepaling deur die leweransier (Leenders *et al.*, 2002:49). Daar word onderskei tussen twee benaderings in hierdie verband. Die kostebenadering behels die bepaling van 'n leweransiersprys volgens die koste wat by die vervaardiging van 'n produk betrokke is. Die vervaardigingskoste sluit die volgende in: materiaalkoste, masjienkoste, oorhoofse bokoste, administratiewe koste, bemarkingskoste, vervoerkoste en andere. Die markbenadering behels die bepaling van 'n prys, deur die werking van die vryemark meganisme binne die leweransiersmark, in afwagting op die vraag en aanbod beginsel.

Teen die agtergrond van die grondslag van prysbepaling deur die leweransier, kan vervolgens in meer besonderhede aandag geskenk word aan die verskillende prysbepalingsmetodes wat die aankoper kan gebruik:

Gepubliseerde prysinligting behels die raadpleeg van pryslyste, katalogusse, prysindekse en ander publikasies om die pryse van standaardprodukte te bepaal. Mededingende bieëry as metode van prysbepaling is geskik in gevalle waar nie-herhalende produkte, soos masjinerie, aangekoop word.

Hierdie metode kan doeltreffend aangewend word wanneer die bepaalde behoefte nie 'n behoefte aan 'n gestandaardiseerde produk is nie, maar dit wel met behulp van produksiespesifikasies en kwaliteitstandaarde omskryf kan word. Handfield *et al.* (2009:84) beweer dat mededingende biederij as 'n prysbepalingsmetode slegs voordelig vir 'n onderneming is indien die volgende kriteria oorheersend is:

- Die randwaarde van die spesifieke aankope moet groot genoeg wees om die uitgawes te regverdig;
- Die spesifikasie van die benodigde produk moet duidelik en verstaanbaar wees vir sowel die aankoper as die leweransier(s);
- Die mark moet 'n geskikte aantal leweransiers bevat;
- Die leweransiersmark moet aktief wees;
- Die leweransier moet oor 'n werkvermoë beskik, aktief in die mark wees en bereidwillig wees om op 'n mededingende vlak sy prys te kwoteer;
- Daar moet genoeg tyd tot beskikking wees vir die gebruik van hierdie metode; en
- Die prys moet aan vraag en aanbod gekoppel wees.

Onderhandeling as prysbepalingsmetode is 'n proses waardeur twee partye met gemeenskaplike en soms botsende belange, daarna strewe om tot 'n ooreenkoms oor spesifieke kontraktuele terme te kom, deur konstruktiewe voorstelle te maak, wat tot wedersydse tevredenheid aanleiding gee (Du Toit *et al.*, 2010:549). Dit dui daarop dat onderhandeling as prysbepalingsmetode gebruik kan word, indien die gepubliseerde prysinligting onvoldoende is en indien een of meer van die kriteria vir mededingende biederij nie bestaan nie. Daar is verder vyf kriteria wat in ag geneem moet word voordat daar onderhandel word: beperkte reikwydte; lae randwaarde van die spesifieke aankoop; die getal bidders is ontoereikend; bereidwilligheid tot mededinging ontbreek; en waar spesifikasie onduidelik is.

Teen die agtergrond van die laasgenoemde kriteria is onderhandeling veral in die RSA van die allergrootste belang, vanweë die relatief beperkte skaal van ekonomiese bedrywighede. 'n Belangrike aspek van onderhandeling is die deeglike voorbereiding en beplanning wat 'n aankoper moet doen, alvorens daar onderhandel word. Gedurende die onderhandelingsessie moet daar veral duidelikheid oor drie aspekte verkry word, naamlik: betalingsvoorwaardes, hoeveelheidskorting en koste ten opsigte van verpakking en vervoer.

4.6.3 Bepaling van betalingsvoorwaardes as deel van die prys

Aspekte soos betalingsvoorwaardes, kortings en leweringskoste moet in aanmerking geneem word by die prysbepaling vir 'n bepaalde bestelling. Die bespreking oor die betalingsvoorwaardes geskied tydens onderhandeling en alle voorwaardes moet duidelik wees en eenstemmigheid moet bereik word. Die belangrikheid van die betalingsvoorwaardes kan met die tydperk van betaling in verband gebring word. Die aankoper se onderneming baat finansiëel daarby indien die rekening van die leweransier so spoedig moontlik, na ontvangs van die produkte, vereffen word. Ondernemings kan verskil in terme van betalingsvoorwaardes. Sommige privaatsekuriteitsondernemings sal dadelik 'n rekening vereffen en ander sal eers binne negentig dae hulle rekeninge vereffen. Die betalingsvoorwaardes behels die toestaan van 'n sekere korting op die aankoopprys, indien betaling binne gespesifiseerde tydperke voorkom. Potensiële leweransiers wat bereid is om oor betalingsvoorwaardes te beding bevoordeel die onderneming finansiëel, aangesien die aankoopkoste laag gehou kan word (Burt *et al.*, 2010:330-331).

Daar behoort 'n noue skakeling tussen die aankoopafdeling en die finansiëleafdeling te wees, wat sal verseker dat betaling bespoedig word om die nodige korting te verkry. Al die voorwaardes en bepalinge soos ooreengekom behoort op skrif, of in die leweransiersooreenkoms, gestel te word en dit moet deur albei partye onderteken word. Daar kan tussen drie soorte kortings onderskei word, naamlik: kontantkorting, handelskorting en hoeveelheidskorting. Korting deur die leweransier toegestaan vir die vereffening van 'n kliënt se rekening binne 'n bepaalde tydperk, word kontantkorting genoem. Sommige ondernemings beskou betaling binne dertig dae as kontant en gee kontantkorting (uitgedruk as 'n persentasie) daarvoor. Dit is finansiëel vir sowel die aankoper as die leweransier se ondernemings voordelig indien betaling binne 'n sekere tydperk kan geskied (Handfield *et al.*, 2009:84).

'n Tweede soort korting wat die betalingsvoorwaardes beïnvloed, is handelskorting. Handelskorting is die korting op 'n gekwoteerde prys wat die aankooponderneming van die leweransier kry en vergoed vir sekere distribusiefunksies wat namens die leweransier verrig word.

Derdens word hoeveelheidkorting toegestaan aan 'n aankoopafdeling wat groot hoeveelhede van 'n spesifieke produk by 'n leweransier aankoop. Ten opsigte van leweransierskoste kan die aankoper met die leweransier onderhandel om die produkte te verkoop op 'n basis van byvoorbeeld “vry in stoor” of “vry op spoor” wat 'n aansienlike kostebesparing kan meebring.

Die aankoper kan alternatiewe pogings aanwend om leweringskoste te verlaag deur sekere vereistes ten opsigte van verpakking te stel, sodat die onderneming die houters weer kan gebruik om produkte na die eindverbruiker te versend. Prysbepalings moet met alle vaardigheid en kundigheid hanteer word, enersyds omdat die prys van 'n produk 'n regstreekse uitwerking op die onderneming se winsmarge het en andersyds omdat prysbepaling 'n belangrike aktiwiteit by die beplanning van die aankoopfunksie en ander ondernemingsfunksies is (Handfield *et al.*, 2011:215).

4.7 Subkontraktering en uitkontraktering

Subkontraktering is 'n sakepraktyk waardeur 'n vervaardiger 'n ander leweransier uitkontrakkeer om 'n gedeelte van die vervaardigingsproses of diens te behartig, of sekere komponente wat vir die eindproduk of diens nodig is, te lewer. 'n Subkontrakteringsooreenkoms is gewoonlik 'n langtermynsooreenkoms. Uitkontraktering, daarenteen, maak nie deel uit van die produksieproses of diens nie, maar het eerder betrekking op ondersteunde produkte of dienste. 'n Onderneming kan byvoorbeeld kafeteriadienste, skoonmaakdienste en vervoerdienste uitkontrakkeer.

Subkontraktering en uitkontraktering sluit aan by die maak-of-koop besluit en vorm ook deel van die vraagstuk van vertikale integrasie. Groot ondernemings word deur markvraag verplig om op kernaktiwiteite te konsentreer en sekere van die gespesialiseerde produksietake te eksternaliseer deur middel van subkontraktering of uitkontraktering. Op dié wyse word die produksiekapasiteit van die onderneming vergroot en aan die spesialisasievereiste in die mark voldoen (Jacobs & Chase, 2011:417).

Sekere tendense in die sakewêreld het 'n invloed op die vorming van ooreenkomste soos subkontraktering tussen ondernemings. Die volgende neigings kan 'n sake-onderneming beïnvloed om subkontrakteringsooreenkomste met ander ondernemings aan te gaan:

- Konsentrasie op kernaktiwiteite in die onderneming;
- Seleksie en sertifisering van 'n beperkte aantal leweransiers;
- Druk om internasionale markte te behou of beveilig;

- Spesialisering in 'n beperkte aantal produkte en tegnologie; en
- Klem op kwaliteit, afleweringstyd en tegnologie (Erasmus *et al.*, 2016:577).

4.7.1 Die subkontrakterings- of uitkontrakteringsverhouding

Die verhouding tussen twee partye in die subkontrakterings- of uitkontrakteringssooreenkoms kan verskillende vorme aanneem, afhangende van verskillende faktore. Die verhouding tussen die twee partye in 'n subkontrakteringssooreenkoms sal byvoorbeeld afhang van die tegniese-, bestuurs- en finansiële vermoëns en die grootte van die twee partye, die tipe produk, toerusting of diens, die omstandighede in die mark, die welstand van die land se ekonomie en die motiewe van die hoofkontrakteur. Die bystand wat die hoofkontrakteur aan die subkontrakteur verskaf, kan wissel van geen bystand nie (met ander woorde 'n “koue kontrak”), tot hulp met die oprigting van die subkontrakteur, finansiële bystand, die voorsiening van geskoolde arbeid, tegnologiese hulp (byvoorbeeld navorsing en produkontwikkeling), die opleiding en bestuur van werkers, hulp met kwaliteitbeheer en die aankoop van roumateriaal (Van Weele, 2010:34-35).

Hoe meer hulp die hoofkontrakteur aan die subkontrakteur verleen, hoe meer afhanklik sal die subkontrakteur van die hoofkontrakteur wees. In 'n hoogs tegnologiese omgewing sal die subkontrakteur gewoonlik 'n selfstandige onderneming wees en sal samewerking beperk word tot byvoorbeeld strategiese beplanning, navorsing en produkontwikkeling.

Andersyds, waar groot ondernemings as deel van hulle bydrae tot die heropbou- en ontwikkelingsprogram eenvoudige produksie- of diensleweringstake uitkontrakteer, sal groter ondersteuning dikwels aan die subkontrakteur verleen moet word, byvoorbeeld opleiding van werkers en die skep van infrastruktuur (Erasmus *et al.*, 2016:578).

4.8 Samevatting

Die aankoopfunksie is 'n selfstandige bestuurstaak wat gerig is op die ononderbroke voorsiening van produkte aan die onderneming, ten einde die beplande produksietempo te handhaaf en wat derhalwe sal bydra tot die verhoging van die winsgewendheid van die onderneming.

Ten einde bogenoemde doelstelling van die aankoopfunksie te verwesenlik word verskeie aankoopbestuursaktiwiteite geïdentifiseer, wat gekoördineerd en doeltreffend uitgevoer moet word. Só het die konsep “aankoopfunksie” ontwikkel, op die gebied van aankoophantering en -voorsiening.

Die aankoopfunksie bied 'n organisasiestruktuur waarbinne alle interafhanklike aktiwiteite, wat verband hou met die toevoer en deurvloei van produkte, onder een bestuurspos, naamlik dié van aankoopbestuurder, gegroepeer is. Daar bestaan 'n al hoe nouer interafhanklikheid tussen aankoopaktiwiteite en die aktiwiteite van ander ondernemingsfunksies met betrekking tot produkvoorsiening. Die afhanklikheid plaas die aankoopfunksie by uitstek binne die kategorie van 'n bestuursfunksie wat interafhanklik optree om die gesamentlike ondernemingdoelstellings te verwesenlik.

Die doel van hierdie hoofstuk was dan ook om teoreties gefundeerde riglyne neer te lê om eerstens die leemtes met betrekking tot leweransierseleksie te vul; tweedens die doeltreffende funksionering van leweransiersontwikkeling in die privaatsekuriteitsomgewing; derdens die belangrikheid van kwaliteitbepaling, beheer en prysbepaling; vierdens die belangrikheid van subkontraktering en uitkontraktering; en vyfens te dien as basis waarvolgens die empiriese ondersoek uitgevoer word.

Die aankoopfunksie, as 'n integrerende deel van die materiaalbestuurstelsel, word geensins ondergeskik geag nie; trouens, aankope is waarskynlik een van die heel belangrikste aktiwiteite van materiaalbestuur. Die aktiwiteite van die aankoopfunksie is van die belangrikste voorsieningsaktiwiteite en slegs deur doeltreffende integrering van al die voorsieningsaktiwiteite sal die aankoopbestuurskonsep in 'n onderneming behaal word.

Die belangrikheid van die hoofstuk is gesetel in die teoretiese en prakties gefundeerde riglyne wat daargestel word en die bydrae daarvan tot die beklemtoning en bevordering van die doeltreffende funksionering van die aankoopfunksie in 'n privaatsekuriteitsonderneming. Die hoofstuk lewer verder ook 'n besonder belangrike bydrae tot hoe belangrik leweransierseleksie is in enige privaatsekuriteitsondernemings.

Die hooftema van hierdie hoofstuk, naamlik die aktiwiteite van die aankoopfunksie is nou ineengevleg met die doel van die studie om bestaande leemtes aan te vul deur teoretiese en praktiese riglyne daar te stel vir die doeltreffende bestuur van die aankoopfunksie in die privaatsekuriteitbedryf.

HOOFSTUK 5: NAVORSINGSMETODOLOGIE

5.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word die navorsingsmetodologie wat gebruik is, bespreek. Die doel van hierdie studie is om te bepaal hoe die aankoopfunksie bestuur word in verskillende sekuriteit-ondernemings. Ten einde hierdie doel te bereik, is daar in hoofstukke 2-4 verskeie aspekte in die aankoopfunksie bestudeer. In Hoofstuk 2 word daar ondersoek ingestel wat die aankoopfunksie is en die belangrikheid daarvan. In Hoofstuk 3 is daar ondersoek ingestel na die rol van gesentraliseerde en gedesentraliseerde aankoopstrukture en hoe dit die onderneming as geheel beïnvloed. Verder word daar in Hoofstuk 4 ondersoek ingestel na strategiese leweransierseleksie en hoe dit kostes bespaar vir die onderneming. Die navorser het dit nodig geag om eerstens vas te stel wat die aankoopfunksie is en hoe dit funksioneer in die sekuriteitsbedryf en watter invloed dit het op die onderneming se daaglikse take en in hoe 'n mate sukses daarmee behaal word. Daarom was dit nodig om 'n empiriese ondersoek te doen by die maksimum beskikbare sekuriteitsondernemings in Gauteng.

In hierdie hoofstuk word die navorsingsmetodologie wat gebruik is, bespreek en gemotiveer. Die doel van die empiriese ondersoek word verduidelik om die keuse van 'n dataversamelingsmetode toe te lig. Die gekose metode word bespreek, sowel as die toepassing daarvan en probleme wat ondervind is met die toepassing daarvan. Daar word ook aandag gegee aan responspersentasie en bevindinge ten opsigte van responspersentasie word gemaak.

5.2 Navorsingsproses

Die navorsingsproses bestaan uit die volgende stappe (Nenty 2009:28):

- Identifiseer en definieer die navorsingsprobleem;
- Evalueer die literatuur;
- Opstel van navorsingsvrae en navorsingsdoelwitte;
- Seleksie van navorsingsontwerp;
- Seleksie van studiepopulasie en steekproef;
- Data insamelingsmetode;

- Insameling van data;
- Analise van data; en
- Opstel van gevolgtrekkings en aanbevelings.

Navorsing word gedefinieer as die proses waarvolgens daar op 'n sistematiese wyse na akkurate antwoorde op pertinente en betekenisvolle vrae of probleme gesoek word. Daar word ondersoek gedoen na data en uitbreiding van kennis (Joubert, 2017:3). Navorsing behels voorts die identifisering van 'n probleem, die identifisering van relevante inligting om die probleem aan te spreek, die versameling van data, verwerking van data tot inligting en die interpretasie van die inligting (Sekaran, 2006:5; Coldwell & Herbst, 2014:2).

Navorsingsmetodologie verwys na die sistematiese manier waarop die navorser navorsing doen (Joubert, 2017:14). Die navorsingsmetodologie wat in hierdie studie gebruik word, bestaan uit definiëring van die probleem van die studie, die opstel van vraelyste en die uitdeel daarvan. Vraelyste is gebruik om aspekte van die aankoopfunksie te ondersoek wat belangrik is vir die suksesvolle funksionering van privaatsekuriteitsondernemings.

5.3 Navorsingsontwerp

Volgens Welman *et al.* (2005:52) word navorsing gedoen om inligting oor 'n hipotese of navorsingsvraag te verkry. Die resultate van navorsing moet help om sekere gevolgtrekkings aangaande die hipotese of navorsingsvraag te maak (Struwig & Stead, 2013:4). Dit is belangrik dat die resultate die navorsingsvraag dek en daarom is 'n navorsingsontwerp nodig. Die navorsingsontwerp is 'n plan of benadering wat in die navorsingsproses gebruik gaan word om die korrekte resultate en inligting van die studiepopulasie te verkry (Leedy & Ormrod, 2005:85).

Die navorsingsproses vind binne 'n navorsingsontwerp plaas, wat op grond van doelstellings in die bepaalde groepe geklassifiseer word naamlik beskrywende navorsing, ondersoekende navorsing en verklarende navorsing. Tydens beskrywende navorsing maak die ondersoek gebruik van vrae soos wie, wat, waar, wanneer en hoe. Die doel van beskrywende navorsing is om die karaktertrekke van 'n populasie of verskynsel te beskryf (Coldwell & Herbst, 2004:9-13).

Ondersoekende navorsing fokus op die identifikasie van 'n probleem waarvoor baie min of geen vroeëre studies gemaak is nie. Die doel van hierdie tipe studie is om naspeuring te doen oor neigings en tendense ten einde die probleem beter te verstaan en moontlike oplossings daarvoor te vind.

Dit behels die versameling van dikwels sensitiewe en vertroulike data (Maylor & Blackmom, 2005:140-160). Laastens is verklarende navorsing die ondersoek van oorsaak-en-gevolg verhoudings wat gebaseer is op rede. Die doel is om vas te stel of daar 'n verwantskap is tussen veranderlikes (Sekaran, 2006:119-127). In hierdie studie word gebruik gemaak van beskrywende navorsing.

In navorsing word daar tans tussen twee metodes onderskei naamlik kwantitatief en kwalitatief. Die kwantitatiewe metode behels die versameling van data met die doel om die resultate na 'n wyer populasie te projekteer deur die statistiese verwerking en ontleding van numeriese data (Coldwell & Herbst, 2004:13-16). Daarteenoor is die kwalitatiewe metode die versameling van verbale data en die interpretering en bespreking daarvan. Kwalitatiewe data kan nie wiskundig (statisties) ontleed word nie en is dikwels subjektief (Maylor & Blackmom, 2005:140-160). In hierdie studie word beoog om objektiewe metings te maak en daarvoor is die beste benadering volgens Struwig en Stead (2013:3-4) kwantitatiewe navorsing.

5.4 Populasie

Die populasie is die totale populasie waaruit die navorser resultate wil gebruik vir die navorsing in 'n studie (Welman *et al.*, 2005:52). Die populasie vir hierdie studie is alle sekuriteitsondernemings in Gauteng. 'n Groep sekuriteitsondernemings is op die internet geïdentifiseer. 'n Lys is van PSIRA (Private Security Industry Regulatory Authority) verkry wat bekombaar was vanaf die internet. So was die sekuriteitsondernemings gekies. Die vraelys is persoonlik aan die ondernemings se aankoopbestuurder gegee en van hulle is met die e-pos wyse aangestuur.

Die steekproef het uit 80 ondernemings bestaan. Aangesien dit onmoontlik was om al die sekuriteitsondernemings in Gauteng te bereik en te versoek om aan die navorsing deel te neem, is 51 sekuriteitsondernemings se response ontvang. Daar was toe besluit om op die 51 ondernemings se resultate te fokus.

As gevolg van die feit dat nie-ewekansige steekproefneming gebruik is in die studie, sal gevolgtrekkings op onder andere Cohen se effekgroottes (d-waardes) gemaak word. Vir volledigheid sal p-waardes waar nodig is gerapporteer word as of ewekansige steekproefneming gebruik is.

5.5 Navorsingsinstrument

Verskeie navorsingsinstrumente bestaan, waaronder die volgende: persoonlike onderhoude; vraelyste; observasie; fokusgroepe; en gevallestudies (Coldwell & Herbst, 2004:48-49). Die keuse van dataversamelingsmetodes is afhanklik van beskikbare fasiliteite, die graad van akkuraatheid verlang, die ervaring van die navorser, tyd beskikbaar en die koste daaraan verbonde (Maylor & Blackmom, 2005:183; Sekaran, 2006:223-225).

5.5.1 Onderhoude as dataversamelingsmetode

Verskeie vorme van onderhoudvoering kan met groot sukses gebruik word, waaronder persoonlike, telefoniese en elektroniese onderhoude. Onderhoude kan gestruktureerd of ongestruktureerd wees (Venter, 2017:114).

Tydens ongestruktureerde onderhoude maak die onderhoudvoerder nie gebruik van 'n reeks voorafbeplande vrae nie. Die doel hiervan is om vas te stel watter veranderlikes verdere ondersoek vereis deur sekere probleme na vore te bring (Coldwell & Herbst, 2005:54-56). Die onderhoudvoerder maak gebruik van oop vrae en probeer om die respondent se vertroue te wen ten einde meer inligting te bekom. Die onderhoudvoerder formuleer vrae na aanleiding van die antwoorde van die respondent. Ongestruktureerde onderhoude word dikwels opgevolg deur gestruktureerde onderhoude (Hussey & Hussey, 1997:156-159).

Gestruktureerde onderhoude word gevoer wanneer dit bekend is watter tipe inligting versamel moet word. 'n Lys van voorafbereide vrae word aan respondente gestel en hulle response daarop genoteer. Soms word daar van visuele hulpmiddels gebruik gemaak, byvoorbeeld sketse, foto's ensovoorts (Maylor & Blackmom, 2005:182-185). Die versamelde data word dan verwerk om die navorsingsprobleem te identifiseer, teorieë te formuleer en antwoorde te vind op die navorsingsvraag. Onderhoude word dikwels gebruik vir kwalitatiewe navorsing (Sekaran, 2006:225-236).

Vir hierdie studie was daar gebruik gemaak van gestruktureerde en ongestruktureerde onderhoude. Daar is van ongestruktureerde onderhoude gebruik gemaak om vas te stel wat die belangrikste probleme is wat sekuriteitsondernemings ondervind met hulle aankoopfunksie. Inligting wat so versamel is, is gebruik vir die formulering van 'n vraelys.

5.5.2 Vraelyste as metode van dataversameling

'n Vraelys is 'n versameling van sorgvuldig geformuleerde, gestruktureerde vrae met die doel om betroubare respons uit 'n verkose steekproef te verkry (Kent, 2007:151). Vraelyste kan persoonlik afgelewer word, aan respondente gepos word of elektronies versprei word. Vrae moet in verstaanbare taal geformuleer word, nie te lank wees nie en ondubbelsinnigheid moet vermy word. Vraelyste moet ook nie te lank wees nie. 'n Dekbrief wat die identiteit van die navorser en die doel van die navorsing verskaf, is noodsaaklik.

Die versekering van absolute vertroulikheid moet gegee word. Duidelike riglyne vir die beantwoording van die vrae moet verskaf word. Sensitiewe en konfidensiële inligting byvoorbeeld finansiële inligting, behoort aan die einde van die vraelys gevra te word.

Die insluiting van hierdie tipe vrae moet geregverdig word deur te verduidelik hoe sodanige inligting tot probleemoplossing en nuwe kennis kan bydra sodat respondente dit nie as inbreuk op hulle privaatheid beskou nie (Coldwell & Herbst, 2004:50-53). Vraelyste word beskou as die nuttigste metode van dataversameling, veral wanneer respondente in verskillende geografiese streke bereik moet word (Maylor & Blackmom, 2005:185-194; Sekaran, 2006:236-249). Vir die doel van hierdie studie was daar 'n selfopgestelde vraelys wat as meetinstrument gebruik word.

5.5.3 Voorbereiding van die vraelys vir hierdie studie

Ten einde te verseker dat data ten opsigte van die probleme wat deur sekuriteitsondernemings ondervind word, ingesamel word, het die navorser besluit om die aankoopbestuur van die betrokke sekuriteitsonderneming te nader om die betrokke vraelys te beantwoord. Die vraelys is verdeel in ses onderafdelings, A tot F. Die vrae is ontwerp sodat die respons daarop met behulp van statistiese metodes ontleed kan word. Die verskillende afdelings hanteer die vrae soos volg.

Afdeling A: Algemene inligting ten opsigte van die grootte van die onderneming en die hoogste kwalifikasie wat die respondent behaal het.

Afdeling B: In Afdeling B word vrae ten opsigte van die status van die aankoopfunksie binne die onderneming gevra. Geslote vrae en Likert-skaal vrae is hier gebruik.

Afdeling C: In afdeling C word 'n 4-punt Likert skaal ten opsigte van die aktiwiteite wat plaasvind binne die aankoopfunksie gebruik.

Afdeling D: In hierdie afdeling was daar gebruik gemaak van geslote vrae wat gefokus het op gesentraliseerde en gedesentraliseerde aankope in die ondernemingstruktuur.

Afdeling E: In afdeling E is 'n 4-punt Likert skaal gebruik wat gefokus het op die organisasiestruktuur.

Afdeling F: In afdeling F word daar meestal gebruik gemaak van 'n 4 punt Likert skaal wat handel oor aspekte wat die leweransierseleksie van die onderneming kan beïnvloed.

5.6 Steekproef

Die moeilikheidsgraad van 'n vraelys beïnvloed die responspersentasie tot 'n groot mate. Vraelyste het baie voordele, maar 'n groot nadeel daarvan is die invloed wat 'n lae responspersentasie op die betroubaarheid van die inligting uitoefen.

Lae responspersentasies kan lei tot 'n steekproeffout weens die verskille tussen respondente en nie-respondente. 'n Lae responspersentasie verhoed die navorser om bevindinge akkuraat te veralgemeen na die teikenpopulasie. Toetse kan gedoen word om die moontlike invloed van die steekproeffout te skat, maar word toenemend gekompliseerd namate die persentasie van die steekproeffout toeneem. Hoewel dit algemeen aanvaar word dat laer responspersentasie die steekproeffout verhoog, word dit deur sommige navorsers bevraagteken.

Geleerdes meen dat selfs 'n responspersentasie van 10% die hele populasie kan verteenwoordig indien die eienskappe van hierdie 10% ooreenstem met die eienskappe van die 90% wat nie aan die studie deelgeneem het nie. Vir doeleindes van hierdie studie word 51 respondente wat die vraelyste voltooi het gebruik, wat nie verteenwoordigend is van sekuriteitsondernemings in Gauteng nie.

Volgens die teorie van die sentrale limietstelling en algemene statistiese praktyk, word aanvaar dat steekproewe waar $n \geq 30$, groot genoeg is om die normaalverspreidingsstegniek as maatstaf te gebruik vir die verspreiding van die steekproef. Sekaran (2006), gee die volgende riglyne vir die bepaling van die steekproefgrootte:

- Steekproewe groter as 30 en kleiner as 500 is geskik vir die meeste soorte navorsing;
- Waar steekproewe verdeel moet word in substeekproewe, is 'n minimum steekproef van 30 nodig vir elke kategorie;

- In navorsing met 'n groter aantal veranderlikes (meervoudige regressie ingesluit), behoort die steekproef tot 10 keer groter as die aantal veranderlikes in die studie te wees; en
- Vir eenvoudige eksperimentele navorsing waar streng kontroles gebruik word, kan steekproewe so min as 10 tot 20 wees.

Verder beweer Sekaran (2006) dat die gebruik van 'n baie groot steekproef geen waarborg is dat die bevindings van die studie na die hele populasie veralgemeen kan word nie en dat 'n te groot steekproef kan veroorsaak dat die bevindings van die navorsing aanvaar word waar dit eintlik verwerp moet word.

So kan groot steekproewe swak verwantskappe tussen twee veranderlikes (byvoorbeeld 'n korrelasie van 0.10) veroorsaak, dat dit dui op 'n betekenisvolle verwantskap wat waar is van die hele populasie, waar dit in werklikheid dalk nie die geval is nie. Dit is dus duidelik dat daar gewaak moet word teen sowel te klein as te groot steekproewe en dat sorg aan die dag gelê moet voordat navorsingsresultate na die hele populasie veralgemeen word.

5.6.1 Die Loodsondersoek

Voordat enige vraelyste na die teikengroep gestuur word, is dit wenslik dat 'n loodsondersoek uitgevoer word sodat iemand anders as die navorser die vraelys kan evalueer om seker te maak dat die vrae gepas en ondubbelsinnig is (Strydom, 2011:237). 'n Klein groepie respondente word versoek om die vraelys te evalueer om die toepaslikheid en verstaanbaarheid van die vrae te evalueer. Hierdeur sal leemtes reggestel kan word voordat die vraelyste uitgestuur word aan die teikengroep. Deelnemers aan die loodsondersoek is versoek om hulle persepsie ten opsigte van die vraelys aan die navorser te gee.

Vir hierdie studie het die navorser die vraelys aan vier respondente gegee om terugvoer te kry voordat die finale vraelys uitgestuur is. Respondente is versoek om die vraelys te voltooi en te evalueer en kommentaar aan die navorser deur te gee.

Enkele probleme het aan die lig gekom wat deur die navorser aangespreek is. Sommige van die respondente het ten opsigte van afdeling B tot F aangetoon dat daar vrae was wat oorvleuel het met mekaar. Nadat die navorser weer deur die vraelys gegaan het, was daar besluit dat van die vrae uitgehaal sal word om oorvleueling te voorkom. Na die voltooiing van die loodsondersoek en die aanbring van die nodige wysigings, het die navorser die vraelys voorgelê aan sy studieleier en statistiese kenner vir evaluering. Die terugvoer wat van beide ontvang is, het aangedui dat die vraelys geskik is vir statistiese verwerking.

5.6.2 Verspreiding van vraelyste

Die teikengroep vir hierdie studie is geïdentifiseer as bestaande uit alle sekuriteitsondernemings in Gauteng. Kontakbesonderhede van ondernemings is deur middel van besigheidsgidse op die internet bekom, sowel as in samewerking met PSIRA. Vraelyste is tesame met 'n begeleide brief elektronies na 80 ondernemings gestuur en daar was ook van telefoniese oproepe gebruik gemaak. Ondernemings is versoek om binne twee weke die vraelyste aan die navorser terug te besorg. Dus het die studiepopulasie uit 80 sekuriteitsondernemings bestaan.

Responspersentasies is problematies vir beide navorsers (studente) en studieleiers. Die meeste navorsers is gelukkig om 'n 15% tot 25% respons terug te ontvang. 'n Lae respons mag moontlik die gevolg wees van onwilligheid aan die kant van respondente om vraelyste te voltooi weens 'n gebrek aan tyd, of kan dui op probleme met die studie of die vraelys. Nadat 'n loodsondersoek gedoen is, kan sodanige probleme uitgestryk te wees. Die vernaamste bevindinge oor die responspersentasie in hierdie studie, kan soos volg opgesom word:

- Die algemene responspersentasie, in terme van die vraelyste versprei in totaal, is 34% (Tabel 5.1). Die navorser het besluit om, na aanleiding van die navorsing ten opsigte van steekproefgrootte, te volstaan met die 51 response;
- Bevindinge kan wel sinvol ten opsigte van die ondernemings wat op die vraelys gereageer het, geformuleer word. Dit kan ook 'n moontlike aanduiding gee van probleme wat by ander sekuriteitsondernemings wat nie aan die studie deelgeneem het nie, voorkom;
- Hoewel vraelyste as dataversamelingsmetode aan heelwat beperkinge onderhewig is, is 'n vraelys as 'n geskikte dataversamelingsmetode vir hierdie studie beskou, aangesien die studie oor 'n wye geografiese gebied versprei is; en
- Vraelyste wat nie na twee weke terugontvang is nie, is of telefonies, of per e-pos opgevolg. Aangesien deelname aan die navorsing vrywillig is, het die navorser besluit om te volstaan met die response wat wel terugontvang is nadat kontakte twee keer opgevolg is, en om voort te gaan met die ontleding van die data.

Tabel 5.1: Respons persentasie

	Vraelyste versend			Vraelyste terugontvang		
	Elektronies	In persoon	Totaal	Elektronies	In persoon	Totaal
Loodsondersoek	2	2	4	2	2	4
Finale Onderzoek	28	48	76	13	34	47
Totaal	30	50	80	15	36	51
Persentasie	37.5%	62.5%	100%	18.75%	45%	63.75%

5.7 Data-analise

Om die navorsingsvrae te beantwoord en navorsingsdoelwitte te bereik, moes die rou data wat ingesamel is, geanaliseer en geïnterpreteer word. Alle onvolledige en lae kwaliteit vraelyste is uitgegooi en nie gebruik nie. Na die proses is 51 vraelyste gebruik vir die data-analise. Die analyses is deur die Noordwes-Universiteit se Statistiese Konsultasiediens van die Potchefstroomkampus gedoen.

5.7.1 Beskrywende statistiek

Beskrywende statistiek soos frekwensies en gemiddeldes is gebruik om die profiel van die studiepopulasie op te stel. Die frekwensietabelle en beskrywende statistiek is gebruik om die data op te som, te beskryf en voor te stel (Levine *et al.*, 2014:36). In die studie is navorsingsvrae 1 -9 beantwoord deur frekwensies en gemiddeldes te gebruik.

5.7.2 Geldigheid en betroubaarheid

Twee belangrike vereistes wat aantoon of die resultate wat verkry is met die meetinstrument wat gebruik is, akkuraat en konstant is, en dat dit meet wat dit veronderstel is om te meet, is geldigheid en betroubaarheid.

Die vraelys het uit ses afdelings, afdeling A-F, bestaan. Slegs items uit afdeling C, E en F kon gebruik word. Eksploratiewe faktorontleding was gebruik om datareduksie uit te voer. Sodoende is items saamgevoeg in konstrunkte. Tabel 5.2 toon die datareduksie aan.

Tabel 5.2: Geldigheid en Betroubaarheid

Afdeling	Items	Konstrukte
C1	9	3
C2	10	3
E1	7	2
F1	6	2
F2	13	2
F3	12	2

5.7.2.1 Geldigheid

Geldigheid dui op die mate van akkuraatheid van die meetinstrument. Volgens Van Zyl en Pellisier (2017:148) is geldigheid die effek dat enige ding dieselfde resultaat in herhaalde toetse bereik sal word. Die vraag wat gestel is, moet ondubbelsinnig wees en meet wat gemeet moet word.

Geldigheid verwys na die mate waarin 'n toets meet wat dit veronderstel is om te meet. Geldigheid van konstrunkte is verseker deur gebruik te maak van faktor analyses wat ook as datareduksie gebruik is. Geldigheid dui op die mate van akkuraatheid van die meetinstrument. Die vraag wat gestel is, moet ondubbelsinnig wees en meet wat gemeet moet word.

Om te bepaal of 'n faktorontleding toepaslik is, moet Kaiser se mate van steekproeftoereikendheid (MSA), wat interkorrelasies tussen veranderlikes meet, bereken word (Tabachnick & Fidell, 2001). Die indeks wissel van 0 tot 1 en bereik 1 wanneer elke veranderlike perfek voorspel word deur die ander veranderlikes.

Kaiser se mate van steekproeftoereikendheid (MSA).

By die analyses van faktorontledings is die volgende MSA waardes as riglyne gebruik.

≥ 0.80: verdienstelike

0.70: middelmatig

0.60: middelmatige

0.50: effens

< 0.50: onaanvaarbaar (Hair *et al.*, 1998:99).

Volgens Field (2009:647) word 'n afsnypunt van 0.50 vir MSA voorgestel.

5.7.2.2 Betroubaarheid

Betroubaarheid wanneer 'n respondent op verskillende geleenthede dieselfde respons sal gee op die vraag of wanneer twee respondente die vraag dieselfde sal interpreteer. Van Zyl en Pellisier (2017:150) definieer betroubaarheid as die meting van 'n spesifieke aspek. Onduidelike en dubbelsinnige bewoording moet vermy word sodat respondente op verskillende tye die vraag op dieselfde wyse sal interpreteer.

Betroubaarheid verwys na die mate van konsekwentheid en/of akkuraatheid waarmee 'n meetinstrument meet. Betroubaarheid van konstrakte is verseker deur Cronbach alfa waardes te bereken. 'n Vraag is betroubaar wanneer 'n respondent op verskillende geleenthede dieselfde respons sal gee op die vraag of wanneer twee respondente die vraag dieselfde sal interpreteer. Onduidelike en dubbelsinnige bewoording moet vermy word sodat respondente op verskillende tye die vraag op dieselfde wyse sal interpreteer.

In hierdie navorsing is eerstens gebruik gemaak van ongestruktureerde onderhoude waarna die inligting so verkry, gebruik is om 'n vraelys te ontwerp. Die geldigheid van die vraelyste is verseker deur vrae te formuleer wat eenvoudig, duidelik en ondubbelsinnig is, en wat maklik en vinnig is om te beantwoord. Slegs vrae wat relevant is aan die probleme wat tydens die ongestruktureerde onderhoude geïdentifiseer is, is in die vraelys opgeneem. 'n Loodondersoek is uitgevoer om die geldigheid en betroubaarheid van die data te verseker.

Die Cronbach alpha koëffisiënt word gebruik om die betroubaarheid van 'n vraelys wat die Likertskaal gebruik te toets (Tavakol & Dennick, 2011:53). Die riglyn vir die waarde van die Cronbach alpha koëffisiënt om betroubaar te wees, is tussen 0.7 en 0.8, maar volgens Kline kan die waarde ook laer wees weens die gebruik van 'n verskeidenheid konstrakte (Field, 2009:675). Ons kan dus ook 0.6 gebruik as riglyn vir 'n konstrak om betroubaar te wees.

5.7.3 Effekgroottes

As gevolg van die feit dat nie-ewekansige steekproefneming in die studie gebruik is, sal p-waardes gerapporteer word asof ewekansige steekproefneming gebruik is. Cohen se effekgroottes is egter gebruik in die studie (Cohen, 1988:40). Cohen se effekgroottes, d-waardes, se riglyn waardes is soos volg:

- $D = [0.2]$ klein effek;
- $D = [0.5]$ medium effek en sigbaar met die blote oog; en
- $D \geq [0.8]$ groot en prakties betekenisvol.

In die studie is Cohen se effekgroottes, d-waarde, bereken om navorsingsvrae 10 en 11 te beantwoord.

5.8 Etiese oorwegings

Omdat gedeeltes van hierdie navorsing berus op konfidentiële en sensitiewe inligting, het die navorser homself deeglik vergewis ten opsigte van die regte van respondente. Volgens Coldwell en Herbst, 2004:18-22) is die basiese regte van respondente soos volg:

- Die reg tot privaatheid, wat beteken dat die respondent die reg het om te weier om enige vrae te voltooi of om enige vrae te beantwoord;
- Die reg om aan te dring op anonimiteit en die konfidentiële hantering van enige inligting verskaf;
- Die reg tot volledige kennis ten opsigte van die beoogde navorsing, inligting wat verlang sal word en waarvoor dit gebruik sal word; en
- Die reg tot beskikbaarstelling van alle navorsingsbevindings.

5.9 Samevatting

In hierdie hoofstuk is die navorsingsmetodologie bespreek. Die navorsingsontwerp en navorsingsmetode is verduidelik en gemotiveer. Hierdie studie maak gebruik van beskrywende navorsing. Verder is objektiewe metings gebruik en daarom is kwantitatiewe navorsing gebruik.

Die navorsingsarea, studiepopulasie en steekproef is beskryf. Die studiepopulasie vir hierdie studie is alle sekuriteitsondernemings in Gauteng. Die steekproef het uit een en vyftig respondente bestaan aangesien dit onmoontlik was om al die sekuriteitsondernemings in Gauteng te bereik en te versoek om aan die navorsing deel te neem.

Voordat enige vraelyste na die teikengroep gestuur word, is 'n loodsondersoek uitgevoer word sodat iemand anders as die navorser die vraelys kon evalueer om seker te maak dat die vrae gepas en ondubbelsinnig is. Vraelyste is tesame met 'n begeleide brief elektronies na 80 ondernemings gestuur en ook telefoniese oproepe is gemaak. Ondernemings is versoek om binne twee weke die vraelyste aan die navorser terug te besorg.

Die data-analise is deur die Noordwes-Universiteit se Statistiese Konsultasiediens van die Potchefstroomkampus gedoen. Beskrywende statistiek soos frekwensies en gemiddeldes is gebruik om die profiel van die studiepopulasie op te stel.

Eksploratiewe faktorontleding is gebruik om datareduksie uit te voer. Sodoende is 47 items saam-gevoeg in 12 konstrunkte. Twee belangrike vereistes wat aantoon of die resultate wat verkry is met die meetinstrument wat gebruik is, akkuraat en konstant is, en dat dit meet wat dit veronderstel is om te meet, is geldigheid en betroubaarheid. Navorsingsvrae 1-9 is beantwoord in die studie deur frekwensies en gemiddeldes te gebruik en vrae 10 en 11 is beantwoord deur Cohen se effekgroottes, d-waardes, te bereken.

Laastens is etiese oorwegings bespreek wat die feit onderstreep dat die studie volgens etiese navorsingstandaarde uitgevoer is.

HOOFSTUK 6: VERWERKING, ONTLEDING EN INTERPRETASIE

6.1 Inleiding

In hoofstuk 5 is die keuse van die navorsingsmetode bespreek en gemotiveer. Die werkswyse vir die voorbereiding van die vraelys is bespreek sowel as die seleksie van die teikengroep (steekproef) uit die populasie. In hierdie hoofstuk word die verwerking van die data, die ontleding en interpretering van die verwerkte inligting en die bevindings bespreek. Die tabelle wat in die hoofstuk verskyn, is die resultaat van eie navorsing en daarom sal daar geen bronverwysings gegee word nie. Na konsultasie met een van die statistici, is die vraelyste wat terugontvang is, gekodeer. Koderingstabelle is aan die statistikus gegee en die data is deur middel van 'n statistiese sagtewareprogram *Statistical Analysis System* (SAS) verwerk. Nadat die data ontleed is, is konsultasiesessies met die navorser gereël om al die data te verduidelik en te verskaf vir verdere interpretasie. Na ontleding van die data is 'n aantal bevindings gemaak wat hieronder bespreek word.

Verwerking en ontleding van die resultate van die empiriese ondersoek, word in die volgorde van die vrae gedoen. Daarmee word gepoog om die moontlike ooreenkomste en verskille tussen die literatuurstudie en die empiriese ondersoek te beklemtoon. Die populasie het bestaan uit sekuriteitsondernemings in Gauteng. Die steekproef het bestaan uit 80 sekuriteitsondernemings in Gauteng. Die studie is die eerste van sy soort aangaande hierdie onderwerp, 51 respondente het aan die ondersoek deelgeneem. Daar is voortdurend probeer om seker te maak dat die data en gevolgtrekkings geldig en betroubaar is.

6.2 Demografiese inligting

Afdeling A bestaan uit 'n aantal algemene vrae ten opsigte van die agtergrond en demografie van deelnemende ondernemings.

Vraag A1 en vraag A2 het gefokus op hoe groot die betrokke onderneming is en watter soort kwalifikasies die persoon het wat verantwoordelik is vir die onderneming se aankope. Die meeste van die respondente (80%) het aangedui dat die onderneming meer as 200 werknemers het, terwyl (15%) van die respondente aangedui het dat die onderneming tussen 51 en 200 werknemers het en (5%) het gesê dat die onderneming tussen 5 en 50 werknemers het.

Meer as die helfte van die respondente het nie 'n nagraadse kwalifikasie het nie. (36.96%) van die respondente het matriek (36.96%); van die respondente het 'n diploma (4.35%); sommige van die respondente het 'n Universiteitsgraad en (21.74%) van die respondente het 'n nagraadse kwalifikasie.

6.3 Die funksionering van die aankoopfunksie

Afdeling B bestaan uit vrae oor die funksionering van die aankoopfunksie in sekuriteitsondernemings. In vraag B1 moes respondente aantoon of hulle die eienaar van die onderneming is. Al 51 respondente (100%) het aangedui dat hulle die eienaars van die onderneming is. In vraag B2 moes die respondente aandui hoeveel ondernemingsfunksies in hulle onderneming funksioneer saam met die aankoopfunksie. Meeste van die ondernemings (71.43%) het ten minste nege ander funksies, terwyl (28.57%) van die ondernemings tussen 1 en 8 funksies het.

By vraag B3 is respondente gevra of daar departemente buite die aankoopfunksie is wat verantwoordelik is vir die aankoop van goedere en dienste vir die onderneming. In die steekproef het meer as die helfte van die respondente (52%) bevestig dat hulle ander funksies buiten die aankoopfunksie verantwoordelik is vir die aankope doen terwyl die ander (48%) aangedui het dat slegs hulle aankoopfunksie verantwoordelik is vir aankope.

Verder in vraag B4 word daar aan respondente gevra om aan te dui of daar 'n persoon in die onderneming aangestel is as hoof van aankope. Die groot meerderheid (90%) van die respondente het gesê dat daar 'n hoof in hulle aankoopfunksie aangestel is waar slegs 10% nee gesê het.

Vraag B6 het gefokus daarop om te bepaal of die aankoopbestuurder die mag het om aankoopbesluite te neem. Die meeste van die respondente (84%) het bevestig dat die aankoopbestuurder wel die aankoopbesluite neem.

Dit is belangrik vir enige onderneming om te bepaal hoeveel van die onderneming se uitgawes word afgedeel na aankope en dienste. In vraag B7 het die volgende uitgestaan:

- 12.24% van die respondente het gesê dat die onderneming spandeer tussen 1 en 25% aan aankope van goedere en dienste;
- 16.33% van die respondente het gesê dat die onderneming spandeer tussen 26 en 50% aan aankope van goedere en dienste;

- 51.02% van die respondente het gesê dat die onderneming tussen 51 en 75% aan aankope van goedere en dienste spandeer; en
- 20.41% van die respondente het gesê dat die onderneming tussen 76 en 100% aan aankope van goedere en dienste spandeer.

Na aanleiding van die bogenoemde bevindings is dit baie belangrik vir die aankoopbestuurder om effektiewe besluite te neem wanneer daar kommoditeite of dienste aangekoop word vir die onderneming.

6.4 Waar die aankoopaktiwiteite plaasvind in die onderneming

By vraag C3 moes respondente aantoon waar die aankoopaktiwiteite in die onderneming plaasvind.

Tabel 6.1: Aankoopaktiwiteite in die aankopsiklus

		1	2	3	4
	Stappe	Aankoop-funksie	Finansiële funksie	Bemarkingsfunksie	Operasionele funksie
1	Rekwisisie	55.56%	8.89%	0%	35.56%
2	Produkspesifikasie	50%	6.82%	0%	43.18%
3	Aankoopnavorsing	87.50%	0%	10.42%	2.08%
4	Leweransierseleksie	88.89%	0%	2.22%	8.89%
5	Aankoophoeveelheid bepaling	61.36%	2.27%	6.82%	29.55%
6	Prysbeplanning	59.57%	38.30%	2.13%	0%
7	Plasing van bestelling	95.56%	4.44%	0%	0%
8	Nagaan van faktuur	8.89%	86.67%	0%	4.44%
9	Opvolg en bespoediging	63.64%	6.82%	15.91%	13.64%
10	Ontvang en nagaan van goedere en dienste	33.33%	0%	0%	66.67%
11	Hantering van foute en afwykings	57.78%	24.44%	6.67%	11.11%
12	Voorraadbestuur	46%	24.44%	0%	28.89%
13	Afsluiting van bestellings	76.19%	16.67%	0%	7.14%
14	Bewaring van lêers en rekords	26.19%	52.38%	0%	21.43%

Dit is duidelik uit die bostaande tabel dat aankoopbestuurder vir die meeste van die stappe in die aankoop siklus verantwoordelik is. Meeste van die respondente het aangedui dat die aankoop funksie verantwoordelik is vir:

- die uitreiking van rekwisities (55.56%) terwyl (44.45%) nie saam gestem het nie;
- Om te kyk na produkspesifikasies (50%) terwyl (50%) nie saam gestem het nie;
- Konstante aankoopnavorsing (87.50%) terwyl (12.50%) nie saam gestem het nie;
- Leweransierseleksie (88.89%) terwyl (11.1%) nie saam gestem het nie;
- Aankoophoeveelheidbepalings (61.36%) terwyl (38.64%) nie saam gestem het nie;
- Prysbepalings en koste-analise (59.57%) terwyl (40.43%) nie saam gestem het nie;

Tabel 6.2: Gesentraliseerde en gedesentraliseerde aankope

	Vrae wat behandel is in die afdeling	Persentasie
D1	Organisasiestrukture wat meestal gebruik word vir aankope	
1	Nasionaal	60%
2	Internasionaal	11.43%
3	Streek	28.57%
D2	Die posisie van die aankoopfunksie in die struktuur	
1	Bemarkingsfunksie	6.52%
2	Aankoopfunksie	71.74%
3	Operasionele funksie	2.17%
4	Finansiële funksie	19.57%
D3	Waar word die aankoopbeleid, -prosedures en -strategie geformuleer?	
1	Internasionaal	21.74%
2	Nasionaal	71.74%
3	Streek	6.52%
D4	Waar neem die aankoopfunksie plaas?	
1	Gesentraliseerd	60.42%
2	Gedesentraliseerd	6.25%
3	Kombinasie	33.33%

D5	Waar lê die tekenmagte van wat aangekoop mag word in die onderneming?	
1	Hoof Uitvoerende Beampte	22.22%
2	Uitvoerende beamptes	16.67%
3.	Senior Bestuur	41.67%
4	Middelvlakbestuur	19.44%

- Opvolg en bespoediging met leweransiers (63.64%) terwyl (36.37%) nie saam gestem het nie;
- Hantering van aankoop foute en afwykings (57.78%) terwyl (42.22%) nie saam gestem het nie; en
- Afsluiting van bestellings (76.19%) terwyl (23.81%) nie saam gestem het nie.

6.5 Gesentraliseerde en gedesentraliseerde aankope

By vraag D1 tot D5 is respondente versoek om aan te dui waar in die onderneming se struktuur die aankoopfunksie geleë is. Dit is vir enige onderneming belangrik om te weet of gesentraliseerde of gedesentraliseerde aankope funksioneel gaan wees vir die onderneming. Natuurlik hang dit alles af van die aard van die onderneming maar na aanleiding van die data is die volgende resultaat gevind.

By vraag D1 moes respondente aandui watter organisasiestrukture gebruik word vir aankope. Die meeste respondente (60%) het aangedui dat hulle nasionale strukture gebruik terwyl 28,57% streekstrukture en 11.43% internasionale strukture gebruik.

By vraag D2 moes die respondente die posisie van die aankoopfunksie in die struktuur van die onderneming aandui. Die meeste respondente (71,74%) het aangedui dat die aankoopfunksie binne die onderneming se aankoop afdeling funksioneer.

By vraag D3 moes die respondente aandui waar die aankoopbeleid, -prosedures en -strategie geformuleer word. Die meeste respondente (71,74%) het aangedui dat dit nasionaal geformuleer word.

Die meeste respondente (60,42%) het aangedui dat die aankoopfunksie gesentraliseerd is terwyl 33.33% aangedui het dat hulle 'n kombinasie gebruik.

Vraag D5 het verwys na die funksie van waar die tekenmagte van wat aangekoop mag word, in die onderneming lê. Seniorbestuur (41,67%) hanteer die tekenmagte by die meeste van die ondernemings.

6.6 Prysbeplating

In vraag C4 word die respondente gevra oor metodes vir prysbeplating.

Tabel 6.3: Prysbeplatingmetodes

	Prysbeplatingmetodes	Ja	Nee
1	Onderhandelings	80%	20%
2	Prysindekse	48%	52%
3	Tenders	56%	44%
4	Pryslyste	90%	10%
5	Wederkerige Besigheid	28%	72%
6	Versoek van kwotasies	66%	34%

Die meeste van die respondente (90%) maak hoofsaaklik gebruik van pryslyste om kostes te bepaal, terwyl baie van die respondente (80%) ook onderhandelings gebruik. Kwotasies (66%) word ook op 'n gereelde basis gebruik om pryse te bepaal vir die onderneming se produkte en dienste.

6.7 Geldigheid en betroubaarheid

6.7.1 Geldigheid

Geldigheid verwys na die mate waarin 'n toets meet wat dit veronderstel is om te meet. Geldigheid van konstruksie is verseker deur gebruik te maak van faktor-analises wat ook as datareduksie gebruik is. Geldigheid dui op die mate van akkuraatheid van die meetinstrument. Die vraag wat gestel is, moet ondubbelsinnig wees en meet wat gemeet moet word.

Tabel 6.4: Konstruke by afdeling C1 na datareduksie

Afdeling	Konstruk	Items
C1	Produkspesifikasie	Prestasie van leweransiers
		Hoeveel om te betaal vir die produk/diens?
		Waar om aan te koop?
		Aankoop of huur van produkte en dienste
C1	Aankoopproses	Wat om te koop?
		Produkspesifikasie
		Hoeveelheid aangekoop
		Voorraadvlakke
C1	Tender	Die opsie om gebruik te maak van 'n tenderproses

By afdeling C1 is nege items na datareduksie gereduseer na 3 konstruke (Sien tabel 6.4). Kaiser se mate van steekproeftoereikendheid (MSA) is bereken om te bepaal of die faktorontleding toereikend is. Vir afdeling C1 is 'n MSA waarde van 0.73 bereik. Volgens Hair *et al.* (1998:99) is 'n MSA-waarde van 0.73 middelmatig. Volgens Field (2009:647) is 'n MSA-waarde van bo 0.5 aanvaarbaar, dus was die faktorontleding toereikend. Verder is die persentasie variansie verklaar 68,85%, wat aanvaarbaar is. Kommunaliteite is die geskatte variansie wat teenwoordig is van die komponente van die items wat behou is na die faktorontleding (Field, 2009:660). Laastens wissel die kommunaliteite tussen 0.47 en 0.81.

Tabel 6.5: Konstruke by afdeling C2 na datareduksie

Afdeling	Konstruk	Items
C2	Aankoopvloei	Aankoopnavorsing
		Proses van bestellings
		Standaardisasie
		Skedulering van aankope
	Aankoopbeplanning	Aankope
		Bepaal aankoophoeveelhede
		Bepaal aankoopwagtye
		Ontvangs en inspeksie
	Leweransiers	Prosessering van fakture
		Onderhandelings met leweransiers

By afdeling C2 is tien items na datareduksie gereduseer na 3 konstrukte (Sien tabel 6.5). Kaiser se mate van steekproeftoereikendheid (MSA) is bereken om te bepaal of die faktorontleding toereikend is. Vir afdeling C2 is 'n MSA-waarde van 0.74 bereik. Volgens Hair *et al.* (1998:99) is 'n MSA-waarde van 0.74 middelmatig. Volgens Field (2009:647) is 'n MSA-waarde van bo 0.5 aanvaarbaar, dus was die faktorontleding toereikend. Verder is die persentasie variansie verklaar (69.14%), wat aanvaarbaar is. Kommunaliteite is die geskatte variansie wat teenwoordig is van die komponente van die items wat behou is na die faktorontleding (Field, 2009:660). Laastens wissel die kommunaliteite tussen 0.49 en 0.86.

Tabel 6.6: Konstrukte by afdeling E1 na datareduksie

Afdeling	Konstruk	Items
E1	Aankoopnavorsing	Aankope en onderhandeling
		Aankoopnavorsing
		Opvolging en versnelling
		Administrasie
	Aankoopbeplanning	Ontvangs en inspeksie
		Produksiebeplanning
		Voorraadbestuur

By afdeling E1 is ses items na datareduksie gereduseer na 2 konstrukte (Sien tabel 6.6). Kaiser se mate van steekproeftoereikendheid (MSA) is bereken om te bepaal of die faktorontleding toereikend is. Vir afdeling E1 is 'n MSA-waarde van 0.66 bereik. Volgens Hair *et al.* (1998:99) is 'n MSA-waarde van 0.66 middelmatig. Volgens Field (2009:647) is 'n MSA-waarde van bo 0.5 aanvaarbaar, dus was die faktorontleding toereikend. Verder is die persentasie variansie verklaar 69.5%, wat aanvaarbaar is. Kommunaliteite is die geskatte variansie wat teenwoordig is van die komponente van die items wat behou is na die faktorontleding (Field, 2009:660). Laastens wissel die kommunaliteite tussen 0.5 en 0.85.

Tabel 6.7: Konstrukte by afdeling F1 na datareduksie

Afdeling	Konstruk	Items
F1	Kliëntbehoefte	Beskikbaarheid van produkte
		Leweransiersprestasie
		Kliëntesorg
	Leweransiersfokus	Beperkte aantal leweransiers
		Die gebruik van tussengangers
		Hoeveelheidsafslag

By afdeling F1 is ses items na datareduksie gereduseer na 2 konstrukte (Sien tabel 6.7). Kaiser se mate van steekproeftoereikendheid (MSA) is bereken om te bepaal of die faktorontleding toereikend is. Vir afdeling F1 is 'n MSA-waarde van 0.71 bereik. Volgens Hair *et al.* (1998:99) is 'n MSA-waarde van 0.71 middelmatig. Volgens Field (2009:647) is 'n MSA-waarde van bo 0.5 aanvaarbaar; dus was die faktorontleding toereikend. Verder is die persentasie variansie verklaar (71,92%), wat aanvaarbaar is. Kommunaliteite is die geskatte variansie wat teenwoordig is van die komponente van die items wat behou is na die faktorontleding (Field, 2009:660). Laastens wissel die kommunaliteite tussen 0.66 en 0.84.

Tabel 6.8: Konstrukte by afdeling F2 na datareduksie

Afdeling	Konstruk	Items
F2	Leweransiersdienste	Tekort aan produkte en dienste in die mark
		Swak afleweringdienste van leweransiers
		Min leweransiers in die mark
		Swak na-verkoopdiens van leweransiers
		Bestelling kan nie opgevolg word nie
		Investerings in voorraad word vereis
		Prysvorming en oligopolie by leweransiers
		Wetlike regulasies
		Beperkte produksiekapasiteit van leweransiers
		Mededingers in beter aankoopposisie
	Aankoopbeleid	Invoerbeleid
		Sanksies en boikotte
		Hoë voorraadvlakke wat gedra moet word

By afdeling F2 is 13 items na datareduksie gereduseer na 2 konstrukte (Sien tabel 6.8). Kaiser se mate van steekproeftoereikendheid (MSA) is bereken om te bepaal of die faktorontleding toereikend is. Vir afdeling F2 is 'n MSA-waarde van 0.86 bereik. Volgens Hair *et al.* (1998:99) is 'n MSA-waarde van 0.86 verdienstelik. Volgens Field (2009:647) is 'n MSA-waarde van bo 0.5 aanvaarbaar, dus was die faktorontleding toereikend. Verder is die persentasie variansie verklaar 70%, wat aanvaarbaar is. Kommunaliteite is die geskatte variansie wat teenwoordig is van die komponente van die items wat behoue is na die faktorontleding (Field, 2009:660). Laastens wissel die kommunaliteite tussen 0.56 en 0.84.

Tabel 6.9: Konstrukte by afdeling F3 na datareduksie

Afdeling	Konstruk	Items
F3	Onvoldoende tegnieke en ondervinding	Onvoldoende mannekrag
		Swak aankooptegnieke
		Tekort aan onderhandelingsvaardighede
		Onvoldoende kennis van aangekoopte produkte en dienste
		Ontoereikende inligtingsisteme
		Beperkte opbergingsruimte
		Ontoereikende administratiewe prosedures
	Swak aankoopvaardighede	Groot getal dringende en nood bestellings
		Min prestasie-evaluering van leweransiers
		Onvoldoende spesifikasies
		Rekwisisie met onvolledige inligting
		Swak bestuursbesluite deur topbestuur

By afdeling F3 is 12 items na datareduksie gereduseer na 2 konstrukte (Sien tabel 6.9). Kaiser se mate van steekproeftoereikendheid (MSA) is bereken om te bepaal of die faktorontleding toereikend is. Vir afdeling F3 is 'n MSA-waarde van 0.78 bereik. Volgens Hair *et al.* (1998:99) is 'n MSA-waarde van 0.78 verdienstelik. Volgens Field (2009:647) is 'n MSA-waarde van bo 0.5 aanvaarbaar, dus was die faktorontleding toereikend. Verder is die persentasie variansie verklaar 73,22 %, wat aanvaarbaar is. Kommunaliteite is die geskatte variansie wat teenwoordig is van die komponente van die items wat behou is na die faktorontleding (Field, 2009:660). Laastens wissel die kommunaliteite tussen 0.53 en 0.92.

6.7.2 Betroubaarheid

Betroubaarheid verwys na die mate van konsekwentheid en/of akkuraatheid waarmee 'n meetinstrument meet. Betroubaarheid van konstrukte is verseker deur Cronbach alfa waardes te bereken (Field, 2009:675). 'n Vraag is betroubaar wanneer 'n respondent op verskillende geleenthede dieselfde respons sal gee op die vraag of wanneer twee respondente die vraag dieselfde sal interpreteer. Onduidelike en dubbelsinnige bewoording moet vermy word sodat respondente op verskillende tye die vraag op dieselfde wyse sal interpreteer. Die Cronbach alfa koëffisiënte van konstrukte volg in tabel 6.10. Na aanleiding van die Cronbach Alfa koëffisiënt is die volgende gevind:

Tabel 6.10: Cronbach Alfa koëffisiënte van konstrukte

Konstruk	Cronbach alfa
Produkspesifikasie	0.83
Aankoopproses	0.71
Aankoopvloei	0.77
Aankoopbeplanning	0.77
Leweransiers	0.39
Aankoopnavorsing	0.74
Stoorkamer beplanning	0.83

Let daarop dat Tender net uit 1 item bestaan en dus kan Cronbach alfa nie bereken word nie. Volgens Field *et al.* is al die konstrukte betroubaar want Cronbach alfa waardes van al die konstrukte is bo 0.6.

6.8 Taak van bestuur

Vir die doeleindes van die laaste twee navorsingsvrae word die volgende indeling gedoen:

Tabel 6.11: Indeling van bestuur

Indeling van bestuur	Groepering
Hoof Uitvoerende Beampte	Uitvoerende bestuur
Uitvoerende beamptes	Uitvoerende bestuur
Senior Bestuur	Operasionele bestuur
Middelvlakbestuur	Operasionele bestuur

6.8.1 Besluitneming

Navorsingvraag 5 het vasgestel of daar prakties betekenisvolle verskille bestaan tussen uitvoerende en operasionele bestuur ten opsigte van besluitneming. Cohen se effekgroottes is hier gebruik.

Tabel 6.12: Beskrywende statistiek en Cohen-effekgroottes vir verskille tussen uitvoerende bestuur en operasionele bestuur

Konstruk	Groep	N	Gemiddeld	Standaard-afwyking	p-waarde	d-waarde
Produkspesifikasie	1	14	3.27	0.35	0.61	0.14
	2	23	3.35	0.59		
Aankoopproses	1	14	2.79	0.37	0.14	0.26
	2	23	2.96	0.66		
Tender	1	14	2.79	0.89	0.05	0.68 ^Δ
	2	23	3.39	0.84		
Aankoopvloei	1	13	3.32	0.38	0.9	-0.03
	2	23	3.30	0.58		
Aankoopbeplanning	1	13	3.27	0.45	0.32	-0.27
	2	23	3.08	0.70		
Prosessering van fakture	1	13	2.85	0.55	0.1	-0.41
	2	23	2.39	1.12		
Onderhandelings met leweransiers	1	13	3.38	0.51	0.02	0.87 ^Δ
	2	23	3.83	0.49		
Aankoopnavorsing	1	14	3.05	0.44	0.21	0.39
	2	23	3.26	0.54		
Verbruikers-behoefte	1	14	3.19	0.50	0.06	0.59 ^Δ
	2	23	3.57	0.64		
Leweransiersfokus	1	14	2.74	0.51	0.19	0.37
	2	23	3.01	0.76		
Diens van leweransiers	1	14	2.76	0.51	0.62	-0.13
	2	23	2.64	0.93		
Aankoopbeleide	1	14	2.43	0.44	0.61	-0.13
	2	23	2.33	0.76		
Swak aankoop vaardighede	1	14	2.71	0.62	0.5	0.18
	2	23	2.53	0.99		

* Statisties beduidend by vlak van 0.05 vir t-toets resultate vir onafhanklike groepe

** Statisties beduidend by vlak van 0.01 vir t-toets resultate vir onafhanklike groepe

^Δ Medium in praktiese effek

Soos uit tabel 6.12 aangedui kan word, is daar 'n verskil tussen uitvoerende en operasionele bestuur se persepsie oor die gebruik van 'n tenderproses met 'n medium effekgrootte (0.68) dus sigbaar met die blote oog. Dit beteken dus dat die uitvoerende bestuur minder gebruik maak van 'n tenderproses (gem = 2.79) as die operasionele bestuur (gem = 3.39).

Daar is ook 'n verskil tussen uitvoerende en operasionele bestuur se persepsie oor die gebruik van onderhandelings met leweransiers met 'n groot effekgrootte (0.87). Dit beteken dus dat die uitvoerende bestuur minder gebruik maak van onderhandelings met leweransiers (gem = 3.38) as die operasionele bestuur (gem = 3.83).

Soos uit die tabel kan daar ook gesien word dat daar 'n verskil is tussen uitvoerende en operasionele bestuur se persepsie rondom verbruikers se behoeftes met 'n medium effekgrootte (0.59) dus sigbaar met die blote oog. Dit beteken dus dat die uitvoerende bestuur minder gebruik maak van verbruikers se behoeftes (gem = 3.19) as die operasionele bestuur (gem = 3.57).

Verder is dit duidelik uit tabel 6.12 dat daar geen ander beduidende verskil tussen uitvoerende bestuur en operasionele bestuur is ten opsigte van enige ander konstrunkte is nie.

6.8.2 Organisasiestruktuur

Navorsingsvraag 6 wou bepaal of daar prakties betekenisvolle verskille bestaan tussen ondernemings met 'n aparte aankoopdepartement ten opsigte van besluitneming. Cohen se effekgroottes is hier gebruik.

Daar is 'n verskil tussen uitvoerende en operasionele bestuur se persepsie oor leweransiersfokus met 'n medium effekgrootte (0.46). Dit beteken dus dat die uitvoerende bestuur (gem 2.87) minder op leweransiers se behoeftes fokus as die operasionele bestuur (gem = 3.17).

6.9 Samevatting

In hierdie studie was daar gefokus op sekuriteitsondernemings in Gauteng. Die populasie het bestaan uit sekuriteitsondernemings in Gauteng en die steekproef is die een en vyftig vraelyste wat terug ontvang is. Na konsultasie, is die vraelyste wat terug ontvang is, gekodeer. Koderingstabelle is aan die statistikus gegee en die data is deur middel van 'n statistiese program, SAS, verwerk.

Beskrywende statistiek is gebruik om die agtergrond en demografie van deelnemende ondernemings te beskryf. In Afdeling B is vrae gevra oor hoe die aankoopfunksie in die sekuriteitsonderneming funksioneer. Al die respondente (100%) het aangedui dat hulle die eienaars van die onderneming is. Die meeste van die ondernemings (71.43%) het nege funksies in hulle ondernemings aangedui. Die helfte van respondente (52%) bevestig dat hulle ander funksies buiten die aankoopfunksie die aankope doen terwyl die ander (48%) aangedui het dat hulle aankoopfunksie verantwoordelik is vir die aankope. Verder het 'n groot meerderheid (90%) van die respondente het gesê dat daar 'n hoof in hulle aankoopfunksie aangestel is terwyl die meeste respondente (84%) aangedui het dat die aankoopbestuurder die mag het om aankoopbesluite te neem. Laastens het 51.02% van die respondente gesê dat die onderneming tussen 51 en 75% aan aankope van goedere en dienste spandeer.

Die meeste van die respondente het aangedui dat die aankoopfunksie verantwoordelik is vir die aktiwiteite in die aankoopsiklus. By vraag D1 moes respondente aandui watter organisasiestrukture gebruik word vir aankope. Die meeste respondente (60%) het aangedui dat hulle nasionale strukture gebruik. By vraag D2 moes die respondente die posisie van die aankoopfunksie in die struktuur van die onderneming aandui. Die meeste respondente (71,74%) het aangedui dat die aankoopfunksie binne die aankoopfunksie funksioneer.

Die meeste respondente (71,74%) het by vraag D3 aangedui dat die aankoopbeleid, -prosedures en -strategie nasionaal geformuleer word, terwyl die meeste respondente (60,42%) aangedui het dat die aankoopfunksie gedesentraliseer is. Laastens het vraag D5 gekyk na waar die tekenmagte van wat aangekoop mag word in die onderneming lê. Die seniorbestuur (41,67%) hanteer die tekenmagte by die meeste van die ondernemings.

In afdeling C4 is gekyk na die metodes om prys te bepaal. Die meeste van die respondente (90%) maak hoofsaaklik gebruik van pryslyste om kostes te bepaal, terwyl baie van die respondente (80%) ook onderhandelings gebruik. Kwotasies (66%) word ook op 'n gereelde basis gebruik om pryse te bepaal vir die onderneming.

Geldigheid van konstrakte is verseker deur gebruik te maak van faktoranalises wat ook as data-reduksie gebruik is. In afdeling C1 is 9 items na datareduksie gereduseer na 3 konstrakte; in afdeling C2 is 10 items na datareduksie gereduseer na 3 konstrakte en in afdeling E1 is 6 items na datareduksie gereduseer na 2 konstrakte. Verder is in afdeling F1 6 items na datareduksie gereduseer na 2 konstrakte, in afdeling F2 is 13 items na datareduksie gereduseer na 2 konstrakte en laastens in afdeling F3 is 12 items na datareduksie gereduseer na 2 konstrakte.

Daar is ook vasgestel of daar prakties betekenisvolle verskille bestaan tussen uitvoerende en operasionele bestuur ten opsigte van besluitneming deur gebruik te maak van Cohen se effekgroottes. Daar was 'n verskil tussen uitvoerende en operasionele bestuur se persepsie oor die gebruik van 'n tenderproses met 'n medium effekgrootte (0.68). Dit beteken dus dat die uitvoerende bestuur minder gebruik maak van 'n tenderproses (gem = 2.79) as die operasionele bestuur (gem = 3.39).

Verder is daar ook 'n verskil tussen uitvoerende en operasionele bestuur se persepsie oor die gebruik van onderhandelings met leweransiers met 'n groot effekgrootte (0.87). Dit beteken dus dat die uitvoerende bestuur minder gebruik maak van onderhandelings met leweransiers (gem = 3.38) as die operasionele bestuur (gem = 3.83).

Laastens is daar 'n verskil tussen uitvoerende en operasionele bestuur se persepsie oor verbruikers se behoeftes met 'n medium effekgrootte (0.59). Dit beteken dus dat die uitvoerende bestuur minder gebruik maak van verbruikers se behoeftes (gem = 3.19) as die operasionele bestuur (gem = 3.57).

Daar is ook vasgestel of daar prakties betekenisvolle verskille tussen uitvoerende en operasionele bestuur van ondernemings met aparte aankoopdepartemente ten opsigte van besluitneming bestaan. Daar was slegs 'n verskil tussen uitvoerende en operasionele bestuur se persepsie oor leweransiersfokus met 'n medium effekgrootte (0.46). Dit beteken dus dat die uitvoerende bestuur (gem 2.87) minder op leweransiers se behoeftes fokus as die operasionele bestuur (gem = 3.17).

In dié hoofstuk is die resultate oor hoe die aankoopfunksie in sekuriteitsondernemings funksioneer, bespreek. Verder is aangedui waar die aankoopaktiwiteite in sekuriteitsondernemings plaasvind. Daar is ook vasgestel of die aankoopfunksie binne sekuriteitsondernemings gesentraliseerd of gedentraliseerd is. Daar is ten slotte gefokus op die moontlike verskille tussen uitvoerende en operasionele bestuur ten opsigte van besluitneming en ook die verskille tussen uitvoerende en operasionele bestuur in ondernemings met aparte aankoopafdelings ten opsigte van hulle besluitneming.

HOOFSTUK 7: OPSOMMING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

7.1 Inleiding

Om die doelstelling van hierdie studie te verwesenlik, is 'n ondersoek uitgevoer. Die teoretiese studie was daarop gemik om die gebrekkige teoretiese kennis betreffende die aankoopfunksie in die algemeen en die relatiewe gebrek aan teoretiese en praktiese riglyne vir die doeltreffende uitvoering van die aankoopfunksie in sekuriteitsondernemings van naderby te bestudeer. Uit 'n bedryfsekonomiese oogpunt beskou, voorsien die studie 'n teoretiese model vir die uitvoering van die aankoopfunksie in sekuriteitsondernemings. Die teoretiese studie is onontbeerlik vir 'n wetenskaplike benadering tot die empiriese studie. Om die empiriese ondersoek te vergemaklik is 'n teoretiese studie nodig om gefundeerde riglyne daar te stel wat praktiese toepassing in die werksituasie moontlik maak.

Wanneer daar verwys word na 'n onderneming se aankope is dit van kardinale belang dat die onderneming moet weet wat die aankoopfunksie verrig in die onderneming en die rol wat dit speel in 'n onderneming se daaglikse funksionering. Die doel van die studie is om ondersoek in te stel hoe sekuriteitsondernemings in Gauteng hul aankoopfunksie bestuur en hoe dit die hele onderneming beïnvloed. Die studie het ook ten doel om te bepaal wat sekuriteits-ondernemings kan doen om hulle aankoopfunksie beter te bestuur. 'n Literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek is gedoen. Die literatuurstudie het agtergrond verskaf oor wat die aankoopfunksie is, waar gesentraliseerde en gedesentraliseerde aankoop strukture in die onderneming inpas en laastens was daar noukeurig ondersoek ingestel na leweransierseleksie en watter rol dit speel in die aankoop afdeling.

In hoofstuk 6 word die resultate van die inligting met die vraelyste versamel, ontleed en bespreek. Die samevatting van bevindings en gevolgtrekkings wat uit die literatuurstudie en die empiriese navorsing gemaak is, word in hierdie hoofstuk bespreek. Die hoofstuk dien as 'n opsomming van die literatuurstudie (hoofstuk 2-4), en ook van die empiriese ondersoek (hoofstuk 6).

In die lig van die verwesenliking van die doelstelling van die studie bevat die paragrafe wat volg 'n samevatting van die inhoud van die studie. Die belangrikste bevindings word beklemtoon, met daaropvolgende gevolgtrekkings en aanbevelings wat gemik is op die verbetering van die aankoopfunksie en die gepaardgaande bevordering van die status daarvan in sekuriteitsondernemings.

In dié hoofstuk is die resultate oor hoe die aankoopfunksie in sekuriteitsondernemings funksioneer, bespreek. Verder is aangedui waar die aankoopaktiwiteite in sekuriteitsondernemings plaasvind. Daar is ook nagevors of die aankoopfunksie binne sekuriteitsondernemings gesentraliseerd of gedentraliseerd is. Daar is ten slotte gefokus op die moontlike verskille tussen uitvoerende en operasionele bestuur ten opsigte van besluitneming en ook die verskille tussen uitvoerende en operasionele bestuur in ondernemings met aparte aankoopafdelings ten opsigte van hulle besluitneming.

7.2 Aankoopbestuur

Die aankoopfunksie is baie jare lank deur bedryfsekonome as 'n ondergeskikte diensfunksie beskou en het eers betreklik in die 1980's erkenning verkry as 'n onafhanklike en selfstandige ondernemingsfunksie wat 'n besondere bydrae tot die ondernemingswins kan lewer. Die aankoopfunksie het oor dekades heen deur 'n evolusionêre proses vanaf 'n blote administratiewe aktiwiteit tot 'n volwaardige bestuursfunksie ontwikkel. Die evolusionêre proses is teweeg gebring deur grootskaalse produk tekorte en inflasionêre toestande.

Met die teoretiese studie het dit aan die lig gekom dat daar tans, vanuit 'n bedryfsekonomiese oogpunt, werklik baie van 'n wetenskaplike gefundeerde teorie vir aankoopbestuur bestaan. Derhalwe lewer hierdie studie 'n belangrike bydrae tot die vakgebied van bedryfsekonomie. Die teorie van aankoopbestuur, soos uiteengesit in die onderhawige studie, is saamgestel uit vakliteratuur oor die aankoopfunksie.

Die bestuursdenke oor aankoopbestuur het ontstaan uit die tradisionele beskouing van die klassieke bestuurskool. Die teoretiese uitgangspunt van die klassieke bestuurskool is dat aankoopbestuur 'n proses is wat uit die elemente van beplanning, organisering, koördinasie, leiding en beheer bestaan. Die elemente van aankoopbestuur is in hoofstuk 2 bespreek en is daarop gerig om alle aktiwiteite wat met die aankoop van produkte en dienste verband hou so te bestuur dat die rentabiliteit (doeltreffendheid) van die onderneming gehandhaaf en verhoog word.

Die beplanningstaak as die eerste element van aankoopbestuur behels 'n stelselmatige benadering tot die identifisering van ondernemingsdoelstellings, die neem van strategiese besluite (aanwending van die onderneming se hulpbronne), en die deurlopende uitvoer van beheer oor die vordering ter bereiking van die gestelde doelstellings. Die bepaling van die doel en missie van die onderneming is die kern van die beplanningstaak en behels die ontwikkeling van 'n aankoopbeleid en -strategie.

Die aankoopbeleid en -strategie is 'n integrerende deel van en speel 'n toenemende belangrike rol in die ontwikkeling en aanpassing van die ondernemingsbeleid en -strategie. Bogenoemde dui op die wesenlike rol van aankope as 'n bestuursfunksie, en dit is gevolglik uiters noodsaaklik dat die aankoopfunksie regstreeks inspraak op topbestuurvlak geniet. Die aankoopbeleid en -strategie voorsien verder die riglyne vir besluitneming en die optredeplan op al die vlakke van bestuur, naamlik topbestuur, middelbestuur en laer bestuursvlakke.

Die implementering van aankoopbeleid en -strategie op al drie vermelde bestuursvlakke as deel van die optredeplan, vind plaas met behulp van 'n aankoopplan en -program wat die belangrikste eienskappe van aankoopbeleid en -strategie weerspieël en meer praktiese uitvoering aan die beleid en strategie gee. Die belangrikheid van stelselmatige aankoopbeplanning in sekuriteitsondernemings kan nie oorbeklemtoon word nie.

Aankooporganisasie, wat die tweede element van aankoopbestuur is, bied die formele struktuur waarbinne beplanning en veral strategiebeplanning ten uitvoer gebring kan word. Die ontwerp en samestelling van die organisasiestruktuur in die onderneming moet met die volgende rekening hou:

Die aankooporganisasie is 'n dinamiese proses aangesien die ondernemingsbestuur voortdurend oor die plek van die aankoopfunksie in die breë organisasiestruktuur moet besin. Die aankooporganisasiestruktuur vloei voort uit die strategiebeplanning en weerspieël die breë ondernemingsdoelstellings, -beleid en -strategie. As die aankoopfunksie dus insette op bestuursvlak lewer en regstreeks tot die breë ondernemingstrategie bydra behoort die organisasiestruktuur van die onderneming ook die aankoopfunksie as 'n bestuursfunksie te weerspieël.

'n Besluit oor die sentralisasie of desentralisasie van die aankoopfunksie moet geneem word. Dit is van kardinale belang dat topbestuur moet besluit wat optimaal sal wees vir die onderneming se struktuur. Die interne organisasie van die aankoopafdeling behels die samegroepering van aktiwiteite in die aankoopafdeling wat in 'n belangrike mate met aankope verband hou. Die samegroepering van aankoopaktiwiteite dien as grondslag vir spesialisering binne die aankoopafdeling.

Voorgenoemde opmerkings kan hoogstens as riglyne dien tydens die skep van 'n doeltreffende organisasiestruktuur vir die aankoopfunksie in sekuriteitsondernemings. Aankoopaktivering as derde bestuurselement is die hart van die bestuursproses en behels die inisiëring van besluitneming en optrede in ooreenstemming met die doelstellings, beleid en strategie wat vir die aankoopfunksie neergelê is. Klem word veral gelê op drie aspekte van aktivering naamlik leierskap, kommunikasie en motivering.

7.3 Gevolgtrekkings

Daar is tot die volgende gevolgtrekkings gekom uit die literatuurstudie en empiriese ondersoek.

7.3.1 Die funksionering van die aankoopfunksie

In die literatuur word sterk klem gelê op die belangrikheid van die aankoopfunksie binne die onderneming. Vir die bestuur van die onderneming is dit belangrik om die belangrikheid van die aankoopfunksie raak te sien. Dit kan nie net meer gesien word as 'n administratiewe taak nie. Die aankoopfunksie word gedefinieer as die bestuur van die onderneming se eksterne hulpbronne, tot só 'n mate dat die voorsiening van produkte, dienste en kennis, wat nodig is om die onderneming se voortbestaan te verseker, nie beïnvloed word nie. Die aankoopfunksie handel verder oor die aktiwiteite wat verrig moet word om te verseker dat goeie leweransiers die onderneming van die regte benodighede in die regte hoeveelheid op die regte tyd en plek teen die beste prys moontlik voorsien.

Die resultate toon die volgende hoe die aankoopfunksie in die sekuriteitsondernemings funksioneer. Alle respondente (100%) het aangedui dat hulle nie die eienaars van die onderneming is nie. Die meeste van die ondernemings (71.43%) het 9 funksies in hulle ondernemings.

Die helfte van respondente (52%) bevestig dat hulle ander funksies buiten die aankoopfunksie doen terwyl die ander (48%) aangedui het dat hulle aankoopfunksie verantwoordelik is vir die aankope. Verder het 'n groot meerderheid (90%) van die respondente aangedui dat daar 'n hoof in hulle aankoopfunksie aangestel is, terwyl die meeste respondente (84%) aangedui het dat die aankoopbestuurder die gesag het om aankoopbesluite te neem. Laastens het 51.02% van die respondente gesê dat die onderneming tussen 51 en 75% spandeer aan aankope van goedere en dienste.

7.3.2 Waar die aankoopaktiwiteite plaasvind in die onderneming

Die literatuur beskryf die aankoop siklus as 'n reeks opeenvolgende aankoopaktiwiteite wat vir elke aankooptransaksie verrig moet word (Jacobs & Chase, 2011:412). Verder behoort die oorsigtelike bespreking van die verskillende stappe in die aankoop siklus 'n aanduiding te gee van die basiese prosedures wat deur die aankoopafdelings gevolg word, asook van die vloei van aankoopdokumente.

Volgens die resultate het die meeste van die respondente aangedui dat die aankoop funksie verantwoordelik is vir die aktiwiteite in die aankoop siklus. Die meeste respondente (60%) het aangedui dat hulle nasionale strukture gebruik vir hulle aankope. Die meeste respondente (71,74%) het voorts aangedui dat die aankoop funksie binne die aankoopafdeling funksioneer.

7.3.3 Gesentraliseerde en gedesentraliseerde aankope

Volgens die literatuur is gesentraliseerde aankope wanneer 'n enkele individu of afdeling, die bevoegdheid en gesag het om alle aankope namens die onderneming te doen. Hierdie individu, gewoonlik die aankoopbestuurder is aan topbestuur verantwoordelik vir die funksionering van die aankoop funksie ongeag van waar of deur wie die werklike aankope gedoen word (Van Zyl *et al.*, 2012:134). In hierdie soort organisasie struktuur skep die aankoop departement beleide en standaard operasionele prosedures vir die hele onderneming. Verder verduidelik die literatuur 'n gedesentraliseerde organisasie struktuur waar aankope deur verskillende afdelings of individue gedoen word (Monczka *et al.*, 2010:91).

In die geval van 'n onderneming beteken dit dus dat die gesag ontnem word van die hoofkantoor en dit word dan gegee vir elke bestuurder by die onderneming se verskeie takke. Die resultate wys dat die meeste respondente (71,74%) aangedui het dat die aankoop beleid, -prosedures en -strategie nasionaal geformuleer word, terwyl die meeste respondente (60,42%) aangedui het dat die aankoop funksie gesentraliseerd is. Die seniorbestuur (41,67%) hanteer die tekenmagte by die meeste van die ondernemings.

7.3.4 Prysbeoordeling

Die literatuur beskryf 'n billike prys as 'n prys wat vir beide partye, die koper en verkoper aanvaarbaar is. Verder is 'n billike prys die prys wat deurlopende voorsiening van kwaliteit produkte verseker op die regte tyd en plek (Van Zyl *et al.*, 2012:153). Hieruit is dit duidelik dat daar nie reëlmatig 'n formule vir die berekening van 'n billike prys bestaan nie. In die lig hiervan is daar drie maatstawwe waaraan billike pryse gemeet word.

Eerstens moet die prys in 'n redelike verhouding tot vervaardigingskoste staan; tweedens moet vraag en aanbod in die leweransiersmark die prys bepaal en derdens moet die prys in toestand van vrye mark mededinging bepaal word.

Die resultate dui aan dat die meeste van die respondente (90%) hoofsaaklik gebruik maak van pryslyste om kostes te bepaal, terwyl baie van die respondente (80%) ook onderhandelings gebruik. Kwotasies (66%) word ook op 'n gereelde basis gebruik word om pryse te bepaal vir die onderneming.

7.3.5 Taak van bestuur

7.3.5.1 Besluitneming

Die literatuur onderstreep die feit dat die aankoopfunksie belangrik is vir suksesvolle bedrywighede van ondernemings. Die indruk het bestaan dat ondernemings nie altyd die belangrikheid van doelmatige aankope besef het nie, maar sommige hedendaagse ondernemings het die belangrikheid daarvan besef. Die aankoopfunksie, in die meeste ondernemings, word betrek by topbestuur en strategiese beplanning, aangesien hierdie funksie 'n belangrike rol speel in die effektiewe funksionering van die onderneming.

Die resultate toon dat uitvoerende bestuur minder gebruik maak van 'n tenderproses as die operasionele bestuur. Verder maak uitvoerende bestuur minder gebruik van onderhandelings met leweransiers as die operasionele bestuur. Laastens maak uitvoerende bestuur minder gebruik van verbruikers se behoeftes as die operasionele bestuur.

7.3.5.2 Organisasiestruktuur

Daar word van verskillende literatuur gebruik gemaak om die plek van die aankoopfunksie in die ondernemingshiërargie te identifiseer. Hierdie teoretiese grondslag kan moontlik prakties toepasbaar wees in private ondernemings waar die aankoop van goedere en dienste betrokke is (Murray, 2014).

Die belangrikheid van die plasing van die aankoopfunksie op 'n geskikte plek binne die organisasiestruktuur van die onderneming, kan nie oorbeklemtoon word nie, aangesien dit bepalend is vir die doeltreffende uitvoering van aankoopaktiwiteite. Dit beïnvloed byvoorbeeld die manier waarop die aankoopfunksie 'n bydrae lewer aan die breë bestuur van die onderneming, asook die mate waarin koördinering met ander funksies in die onderneming bewerkstellig kan word (Du Toit *et al.*, 2010:527).

Die resultate dui aan dat daar prakties betekenisvolle verskille bestaan tussen uitvoerende en operasionele bestuur van ondernemings met aparte aankoopdepartemente ten opsigte van besluitneming. Daar was slegs 'n verskil tussen uitvoerende en operasionele bestuur se persepsie oor leweransiersfokus met 'n medium effekgrootte (0.46). Dit beteken dus dat die uitvoerende bestuur (gem 2.87) minder op leweransiers fokus as die operasionele bestuur (gem = 3.17).

7.4 Aanbevelings

Die aanbevelings van die studie word in die volgende tabel bespreek.

Tabel 7.1: Studie Aanbevelings

Studieterrein	Aanbevelings
Bestuur	Die bestuurstaak moet meer toegewyde aandag geniet wat die doeltreffende uitvoering van die aankoopfunksie bevorder. Die aankoopfunksie is 'n volwaardige bestuursfunksie en moet oor 'n plek in die organisasiestruktuur beskik wat die status weerspieël.
Aktiwiteite	Die daarstelling van 'n afsonderlike en onafhanklike aankoopafdeling bied die struktuur vir die doeltreffende uitvoering van die aankoopfunksie. Die belangrikste aktiwiteite waarvoor die aankoopfunksie gesag en verantwoordelikheid beskik en wat beklemtoon word is: Leweransierskeuse en -seleksie Kwaliteitbepaling Prysbepaling Tydsberekening van aankope Voorraadhouding
Terreinverkenning	'n Sekuriteitsonderneming moet by die herstrukturering van die organisasiestruktuur aan die volgende eienskappe aandag skenk: Die aankoopfunksie moet as 'n onafhanklike en afsonderlike afdeling georganiseer word. Die aankoopaktiwiteit behoort nie onder die gesag en verantwoordelikheid van ander ondernemingsfunksies te staan nie Verantwoordelikheid vir die uitvoer van aankoopaktiwiteite moet dus by 'n afsonderlike aankoopafdeling berus.
Probleemgebiede	Die doeltreffende uitvoer van die aankoopaktiwiteite (leweransierskeuse) kan moontlik 'n oplossing bied vir tekortkominge in die mark. Swak besluitneming moet reggestel word, en bestuursopleiding dien as 'n moontlike oplossing. Die implementering van die materiaalbestuursbenadering bied 'n groter mate van vryheid aan topbestuur vir beplanning en besluitneming.

7.5 Doelwitte van die studie

Om die sukses van die studie te bepaal, is dit belangrik om te bepaal of die primêre en sekondêre doelwitte bereik is.

7.5.1 Primêre doelwitte

Die primêre doelwit van die studie was om die aankoopfunksie in sekuriteitsondernemings te beskryf. Die literatuurstudie en resultate het daarin geslaag om die aankoopfunksie in sekuriteitsonderneming beter te beskryf.

7.5.2 Sekondêre doelwitte

Die sekondêre doelwitte van hierdie studie was soos volg:

Doelwitte	Uitkomst
Hoe die aankoopfunksie in die sekuriteitsondernemings funksioneer ?	Meeste van die ondernemings het aangedui dat hulle meer departemente het as net 'n aankoop departement. Meer as die helfte van die respondente (52%) het bevestig dat hulle ander funksies buiten die aankoopfunksie het wat verantwoordelik is vir die aankope terwyl die ander (48%) aangedui het dat slegs die aankoopfunksie verantwoordelik is vir aankope. Die groot meerderheid (90%) van die respondente het gesê dat daar 'n hoof in hulle aankoopfunksie aangestel is. Die meeste van die respondente (84%) het bevestig dat die aankoopbestuurder wel die aankoopbesluite neem.
Waar die aankoopaktiwiteite in sekuriteitsondernemings plaasvind ?	Dit is bevestig dat die volgende aankoopaktiwiteite in die aankoopafdeling plaasvind: Rekwisisie, Produkspesifikasie, Aankoopnavorsing, Leweransierseleksie, Aankoophoeveelheid bepaling, Prysbeplanning, Plasing van bestelling, Opvolg en bespoediging, Hantering van foute en afwykings, Voorraadbestuur, Afsluiting van bestellings. Dit wil sê die meeste van die aankoopaktiwiteite vind plaas in die aankoopdepartement. Verder is dit ook duidelik dat die meeste aankoopdepartemente gesentraliseerd is.

Van watter metodes maak sekuriteitsondernemings gebruik om pryse te bepaal?	Die meeste van die respondente (90%) maak hoofsaaklik gebruik van pryslyste om kostes te bepaal, terwyl baie van die respondente (80%) ook onderhandelings gebruik. Kwotasies word ook op 'n gereelde basis gebruik om pryse te bepaal vir die onderneming se produk en dienste.
Bestaan daar prakties betekenisvolle verskille tussen uitvoerende en operasionele bestuur ten opsigte van besluitneming?	Daar bestaan wel verskille tussen uitvoerende en operasionele bestuur ten opsigte van besluitneming. Daar is 'n verskil in persepsies oor die gebruik van 'n tenderproses, oor die gebruik van onderhandelings met leweransier en verbruikers se behoeftes.

In hierdie studie is 'n diepliggende literatuurstudie gedoen oor hoe die aankoopfunksie in 'n onderneming moet funksioneer met die fokus op sekuriteitsondernemings in Gauteng. Die resultate oor hoe die aankoopfunksie in sekuriteitsondernemings funksioneer, is bespreek. Verder is aangedui waar die aankoopaktiwiteite in sekuriteitsondernemings plaasvind. Daar is ook ondersoek ingestel of die aankoopfunksie binne sekuriteitsondernemings gesentraliseerd of gedesentraliseerd is.

Daar is ten slotte gefokus op die moontlike verskille tussen uitvoerende en operasionele bestuur ten opsigte van besluitneming en ook die verskille tussen uitvoerende en operasionele bestuur in ondernemings met aparte aankoopafdelings ten opsigte van hulle besluitneming. Hieruit is dit duidelik dat die sekondêre doelwitte aangespreek is.

7.6 Tekortkominge van die studie

Die eerste beperking wat ondervind was, is dat daar so baie sekuriteitsondernemings in Suid-Afrika is, dat die navorser 'n besluit geneem het om slegs op sekuriteitsondernemings in Gauteng te fokus. Die ideaal sou wees om op al die sekuriteitsondernemings in Suid-Afrika te fokus, maar die hulpbronne was beperk.

Die tweede beperking was dat daar nie veel teorie was rakende die aankoopfunksie in Afrikaans nie. Die navorser het meestal gebruik gemaak van Engelse handboeke en leesstof. Dit was 'n uitdaging om die regte beskrywing van die terme in Afrikaans te soek en te skryf.

Derdens het finansies 'n rol gespeel. Indien die navorser oor meer fondse beskik het sou hy veldwerkers gekry het om vraelyste oor die hele Suid-Afrika te versprei. Daardeur sou die studie se populasie heelwat groter gewees het.

7.7 Voorstelle vir toekomstige navorsing

Uit die studie is dit duidelik dat daar vasgestel moet word na prosesse in die onderneming. Prosesse moet gevalueer word om te bepaal of dit vir die onderneming van waarde is of nie. Sonder effektiewe prosesse kan die funksionering van 'n onderneming daaronder ly.

Daar is 'n gaping in hedendaagse sekuriteitsondernemings aangaande die struktuur van die onderneming. In sommige gevalle weet topbestuur wat die struktuur is, maar die vlakke van magtiging word nie uitgevoer nie. Verdere studies rakende die struktuur van sekuriteitsondernemings is nodig.

Die meeste van die sekuriteitsondernemings het sisteme in plek wat help met die funksionering van daaglikse take maar 'n verdere studie kan gedoen word om te bepaal watter sisteme vir die aankoopdepartement van hulp sal wees. Stelsels wat akkurate rapportering kan gee op 'n weeklikse basis sal goeie resultate lewer. Nie net sal die bestuur van aankope daarby baat vind nie maar so ook topbestuur wat op 'n maandelikse basis verslae moet opstel.

'n Omvattende studie rakende strategiese leweransierseleksie sal goed wees vir die veld. Dit is van kardinale belang om konstant die regte leweransier te kies. Deur die regte leweransier te selekteer hou voordele in soos bekostigbare produkte maar nog steeds goeie kwaliteit. Dit beïnvloed ook die onderneming se winste op die langtermyn.

7.8 Samevatting

In die geheel beskou, lewer die teoretiese studie 'n bydrae ter bereiking van die doelwitte van hierdie studie. Die teoretiese beskouing van aankoopbestuur gee aanleiding tot die ontwikkeling van 'n wetenskaplike gefundeerde en geordende teorie van aankoopbestuur. Hierdie teoretiese grondslag kan deur die bestuur van sekuriteitsondernemings as riglyn vir die wetenskaplike bestuur van die aankoopfunksie in hierdie ondernemings aangewend word.

Die teoretiese studie dien as onderbou vir die empiriese studie ter bereiking van die navorsingsdoelwitte wat vir die ondersoek gestel is. Hoewel die resultate van die empiriese studie nie 'n geheelbeeld van aankoopbestuur in sekuriteitsonderneming kon verskaf nie, voorsien dit

nietemin waardevolle kwantitatiewe inligting wat bestuur kan aanwend ter verbetering van die aankoopfunksie in sekuriteitsondernemings.

Oorsigtelik beskou, is die belangrikste bydrae van die studie daarin geleë dat die teoretiese riglyne 'n nuwe vlak van teoretiese kennis in verband met aankoopbestuur in sekuriteitsondernemings beskikbaar stel. Sekuriteitsondernemings kan grootliks baat vind deur van hierdie riglyne gebruik te maak in die strewe na verhoogde rentabiliteit en doeltreffendheid.

BRONNELYS

Aghdasi, M., Razmdoost, K. & Alinaghian., L.S. 2014. Developing a refined model for purchasing and supply system transformation: Benefiting from organizational change theories in purchasing development models.

http://www.academia.edu/1778028/Developing_a_Refined_Model_for_Purchasing_and_Supply_System_Transformation_Benefiting_from_Organizational_Change_Theories_in_Purchasing_Development_Models Datum van besoek: 22 Okt. 2014.

Akrani, G. 2011. What is financial management? Meaning definition scope articles.

<http://kalyan-city.blogspot.com/2011/09/what-is-financial-management-meaning.html> Datum van besoek: 30 Sept. 2014.

Arias Peregrina, L. 2011. The value added by the purchasing department to the organization.

<http://www.essays.se/essay/4f4e3a5474/> Datum van besoek: 3 Sept. 2014.

Badley, N. 2007. Marketing research: tools and techniques. New York, NY: Oxford.

Bailey, P. & Farmer, D. 1986. Purchasing principles and management. London: Pitman.

Baily, P. 2008. Advantages and disadvantages of multi-site centralisation and decentralisation.

<http://procurementmanagement.pressbooks.com/chapter/advantages-and-disadvantages-of-multi-site-centralisation-and-decentralisation/> Datum van besoek: 2 Febr. 2016.

Baldoni, J. 2003. Great communication secrets of great leaders. New York, NY: McGraw-Hill.

BEE.co.za. 2016. What is BEE? <http://www.bee.co.za/content/Information.aspx> Datum van besoek: 17 Apr. 2016.

Beil, D. 2009. Supplier selection. [http://www-](http://www-personal.umich.edu/~dbeil/Supplier_Selection_Beil-EORMS.pdf)

[personal.umich.edu/~dbeil/Supplier_Selection_Beil-EORMS.pdf](http://www-personal.umich.edu/~dbeil/Supplier_Selection_Beil-EORMS.pdf) Datum van besoek: 5 Jan. 2016.

Bernt, A. & Petzer, D. 2011. Marketing research. Cape Town: Pearson.

Brown, A. 2016. Developing reciprocal business relationships.

http://www.streetdirectory.com/travel_guide/193844/entrepreneurship/developing_reciprocal_business_relationships.html Datum van besoek: 15 Apr. 2016.

Burns, A.C. & Bush, R.F. 2010. Marketing research. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Burt, D., Petcavage, S., Pinkerton, R. 2010. Supply management. 8th ed. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill.

Burt, D.N., Petcavage, S.D. & Pinkerton, R.L. 2010. Supply management. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.

Carter, J.R. & Narasimham, R. 1996. Is purchasing really strategic? *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 36(11):439–460, Winter.

Chadha, S. 2011. The role of procurement in global sourcing.

<http://businesscasestudies.co.uk/opito/the-importance-of-sustainable-purchasing-and-supply/the-purchasing-and-supply-role.html#axzz2yxv6a1WX> Datum van besoek: 21 Mar. 2014.

Churchill, G.A. & Iacobucci, D. 2005. Marketing research: Methodological foundations. 9th ed. Mason, OH: Thomson South-Western.

Colignon, J. & Vermorel, J. 2012. ABC analysis (inventory). <http://www.lokad.com/abc-analysis-%28inventory%29-definition> Datum van besoek: 4 Sept. 2014.

Curtis, A. 2011. What is public relations?

<http://www2.uncp.edu/home/acurtis/Courses/ResourcesForCourses/PublicRelations/PublicRelationsWhatIsIt.html> Datum van besoek: 30 Sept. 2014.

De Meyer, C.F. 2003. Customer relationship management in a pharmaceutical company. Potchefstroom: PU for CHE. (Dissertation – M.Com).

Dhiman, G. 2014. 13 Important function of purchasing department of an organisation.

<http://www.shareyouressays.com/116403/13-important-function-of-purchasing-department-of-an-organisation> Datum van besoek: 26 Sept. 2014.

Dobler, D.W., Lee, L. & Burt, D.N. 1984. Purchasing and materials management. 4th ed. New York, NY: McGraw-Hill.

Du Toit, G.S., Erasmus, B.J. & Strydom, J.W. 2010. Inleiding tot die betuurswese. 8ste uitgawe. Kaapstad: Oxford University.

Erasmus, B., Rudansky-Kloppers, S. & Strydom, J. 2016. Introduction to business management. 10th ed. Cape Town: Oxford University. .

Fayol, H. 1949. General and industrial management. Londen: Pitman.

Field, A., Miles, J. & Field, Z. 2012. Discovering statistics using R. London: Sage.

Fischer, R.J., Halibozeck, E. & Green, G. 2008. Introduction to security. 8th ed.. Boston, MA: Butterworth Heinemann.

Giannakis, M. 2004. The role of purchasing in the management and performance of supplier relationships. Warwick: University of Warwick. (Thesis – PHD).

Gordon, S.B. 2014. The role and organization of purchasing.
http://www.asip.org.ar/en/revistas/52/gordon/gordon_02.php Datum van besoek: 26 Sept. 2014.

Griffin, D. 2014. Role of finance in a business. <http://smallbusiness.chron.com/role-finance-business-290.html> Datum van besoek: 25 Sept. 2014.

Hair, J.R., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. 1998. Multivariate data analysis. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Hamm, T. 2010. Applying the 80/20 rule to your inventory.
<https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/applying-the-8020-rule-to-your-inventory-1/> Datum van besoek: 4 Sept. 2014.

Handfield, R. 2003. The profit leverage effect in supply chains. <http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/the-profit-leverage-effect-in-supply-chains> Datum van besoek: 2 Sept. 2014.

Handfield, R.B., Monczka, R.M., Giunipero, L.C. & Patterson, J.L. 2009. Sourcing and supply chain management. Toronto: South-Western.

Handfield, R.B., Monczka, R.M., Giunipero, L.C. & Patterson, J.L. 2011. Sourcing and supply chain management. 5th ed. Toronto: South-Western, Cengage Learning.

Hannon, D. 2009. Purchasing and supply management.

http://www.google.co.za/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CDgQFjAE&url=http%3A%2F%2Fhighered.mheducation.com%2Fsites%2Fdl%2Ffree%2F0073377899%2F845243%2FSample_Chapter.pdf&ei=0REpVIPvAaWV7AaM6IHADw&usg=AFQjCNFzep5ke4FZ-yMLIHORv2jARRh0aA&sig2=V1F7zW0ANBYessN0VZv1uw Datum van besoek: 29 Sept. 2014.

Hartzell, S. 2014 Four functions of management: Planning, organizing, leading and controlling. <http://education-portal.com/academy/lesson/four-functions-of-management-planning-organizing-leading-controlling.html#lesson> Datum van besoek: 13 Okt. 2014.

Hayes, R., Pisano, G., Upton, D. & Wheelwright, S. 2005. Operations Strategy and Technology: Purchasing the competitive edge. New York, NY: Wiley.

Heathfield, S.M. 2014. Wat does a human resources manager, generalist, or director do?. http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/f/hr_job_mgr.htm Datum van besoek: 25 Sept. 2014.

Heinritz, S.F. & Farrell, P.V. 1986. Purchasing: principles and applications. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Horn, G., Badenhorst-Weiss, H., Strydom, S., Howell, J. & Cook, G. 2014. Supply chain management – a logistic perspective. Cape Town: Oxford University.

Hornby, A.S. 2010. *Oxford advanced learner's dictionary*. 8th ed. New York, NY: Oxford University.

Hugo, W.M.J. 1982. 'n Ondersoek na die aankoopfunksie van statutêre navorsingsinrigtings in Suid-Afrika. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika. (Proefskrif – DCom).

Hugo, W.M.J. & Badenhorst-Weiss, J.A. 2011. Purchasing and supply management. 6th ed. Pretoria: Van Schaik.

Hugo, W.M.J., Badenhorst, J.A. & van Rooyen, D.C. 1997. Aankope en materiaalbestuur. 3de uitgawe. Pretoria: Van Schaik.

Hugo, W.M.J., Badenhorst, J.A., van Biljon, E.H.B. 2004. Supply chain management. Pretoria: Van Schaik.

Hugo, W.M.J., Badenhorst, J.A., van Biljon, E.H.B. 2006. Purchasing & supply management. 5th ed. Pretoria: Van Schaik.

Hugo, W.M.J., Badenhorst-Weiss, J.A. & van Biljon, E.H.B. 2006. Purchasing and supply management. Pretoria: Van Schaik.

Jacobs, F.R. & Chase, R.B. 2011. Operations and supply chain management. 13th ed. Boston, MA: McGraw-Hill. .

Joseph, C. 2016. Advantages & disadvantages when companies decentralize.

<http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-companies-decentralize-11938.html>

Datum van besoek: 1 Febr. 2016.

Keshav, P. 2010. Concept and meaning of decentralized purchasing, advantages and disadvantages of decentralized purchaing.

<http://accountlearning.blogspot.com/2010/05/dicentralized-purchasing-advantages-and.html>. Datum van besoek:: 20 Mar. 2014.

Koontz, H., O'Donnel C. & Wehrich, H. 1984. Management. 8th ed. New York, NY: McGraw-Hill.

Leender, M.R., Johnson, P.F., Flynn, A.E. & Fearon, H.E. 2006. Purchasing and supply management. 13th ed. Boston, MA: McGraw-Hill.

Leenders, M.R., Fearon, H.E., Flynn, A.E. & Johnson, P.F. 2002. Purchasing and supply management. 12th ed. Burr-Ridge,IL: McGraw-Hill Irwin.

Lehmann, D.R. & Winer, R.S. 2005. Product management. 5th ed. Burr-Ridge,IL: McGraw-Hill.

Liker, J.K. & Choi, T.Y. 2006. Building deep supplier relationships. Harvard business review on supply chain management. Boston, MA: Harvard Business School.

Liraz, M. 2014. The function of purchasing. <http://www.bizmove.com/general/m6i1.htm> Datum van besoek: 26 Sept. 2014.

Lohrey, J. 2016. Importance of centralized purchasing.

<http://smallbusiness.chron.com/importance-centralized-purchasing-80496.html> Datum van besoek: 2 Febr. 2016.

Lowry, J.H. 1992. Minority business opportunities for purchasers and suppliers. *77th Annual International Purchasing Conference Proceedings*. Orlando, FL: National Association of Purchasing Management.

Markgraf, B. 2014. What are the objectives of purchasing management at the strategies level?. <http://smallbusiness.chron.com/objectives-purchasing-management-strategies-level-79550.html>. Datum van besoek: 26 Sept. 2014.

Marx, J., De Swart, C., Beaumont Smith, M. & Erasmus, P. 2009. Financial management in Southern Africa. 3rd ed. Cape Town: Pearson.

McNamara, C. 2014. Basics, terms and definitions (and misconceptions) about management. <http://managementhelp.org/management/terms.htm> Datum van besoek: 13 Okt. 2014.

Mera Ruiz De Lira, J. 2011. The strategic role of the purchasing function – strategic alignment. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:509639/FULLTEXT01.pdf> Datum van besoek: 2 Sept. 2014.

Ministry of Police. 2012. South Africa has world's largest private security industry; needs regulation-Mthethwa. http://www.defenceweb.co.za/index.php?option=com_content&view=article&id=28306:south-africa-has-worlds-largest-private-security-industry-needs-regulation-mthethwa&catid=7:Industry&Itemid=116. Datum van besoek: 15 Apr. 2014.

Monczka, R.M., Handfield, R.B., Guinipero, L.C., Patterson, J.L. & Waters, D. 2010. Purchasing and supply chain management. Upper Saddle River, NJ: Cengage Learning.

MSG (Management Study Guide). 2014. Functions of management. http://www.managementstudyguide.com/management_functions.htm Datum van besoek: 13 Okt. 2014.

Murray, M. 2014. Strategic supply chain, measuring purchasing performance. http://logistics.about.com/od/strategicsupplychain/a/measure_purchasing.htm Datum van besoek: 25 Febr. 2014.

Murray, M. 2015. Purchasing organization structure. <http://logistics.about.com/od/strategicsupplychain/a/Purchasing-Organization-Structure.htm> Datum van besoek: 2 Febr. 2016

- Nieuwenhuizen, C. 2011. Basics of entrepreneurship. 2nd ed. Johannesburg: Juta
- Nklesaria, J. 2014. Centralize or decentralize procurement? No longer a clear-cut choice. <http://www.mypurchasingcenter.com/purchasing/industry-articles/centralize-or-decentralize-procurement-no-longer-clear-cut-choice/> Datum van besoek: 28 Jan. 2016.
- Noe, T. 2004. To source or not to source globally. *Inside Supply Management*, 15(4):6-7, April
- Paulraj A. & Chen I.J. 2005. Strategic supply management and dyadic quality performance: a path analytical model. *Journal of Supply Chain Management*, 41(3):4-18.
- Pillay, V. & Phillips, S. 2009. Overview of the policy and institutional landscape for enterprise development and preferential procurement in South Africa. Pretoria: Unpublished.
- Procurementacademy. 2012. The integrated chain, the value chain, Porter model-procurement training – purchasing. https://www.youtube.com/watch?v=uhS_Ujj8Jk Datum van besoek: 30 Sept. 2014.
- Rädel, F.E. & Reynders, H.J.J. 1980. Inleiding tot die bedryfseconomie. 4de ed. Pretoria: Van Schaik.
- Rama Rao, S. 2009a. Advantages and disadvantages of centralized purchasing. <http://www.citeman.com/7174-advantages-and-disadvantages-of-centralized-purchasing.html> Datum van besoek: 2 Febr. 2016.
- Rama Rao, S. 2009b. Objectives of purchasing. <http://www.citeman.com/5453-objectives-of-purchasing.html> Datum van besoek: 26 Sept. 2014.
- Ritzer, G. 2011. Globalization the essentials. New York, NY: Wiley.
- Robbins, S.R. & Coulter, M. 2016. Management. 16th ed. Harlow: Pearson Education.
- Rule, G.D.W. 2007. A comparison of the South African procurement environment with global best practices. Pretoria: University of Pretoria.
- Sadler, I. 2007. Logistics and supply chain integration. London: Sage.

Saharidis, K.D. 2011. Supply chain optimization: centralized vs decentralized planning and scheduling, supply chain management. <http://www.intechopen.com/books/supply-chain-management/supply-chain-optimization-centralized-vsdecentralized-planning-and-scheduling>. Datum van besoek: 21 Mar. 2014.

SAS Institute Inc. 2011. SAS OnlineDoc® 9.4. Cary, NC: SAS Institute.

Siebrits, L.L. 2001. Regulation of the private security industry. <http://mail.ananzi.co.za/cgi-bin/message/message>. Date of access: 15 Apr. 2014.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E. 2000. Designing and managing the supply chain: concepts, strategies and case studies. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.

Singh, K. 2007. Quantitative social research methods. Los Angeles, CA: Sage.

Smith, J.C. 2016. Mondelinge mededeling aan outeur. (Aantekeninge in besit van outeur.)

Sople, V.V. 2010. Logistics management. 2nd ed. Delhi: Darling Kindersley

Stevenson, W.J. 2012. Operations management. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: McGraw-Hill Irwin.

Struwig, F.W. & Stead, G.B. 2007. Planning, designing and reporting research. Cape Town: Pearson.

Strydom, J. 2011. Principles of business management. 2nd ed. Cape Town: Oxford University.

Swart, A. 1991. 'n Model vir die evaluering van die doeltreffendheid van die aankoopfunksie van Sentraalwes (koöperatief) beperk. Klerksdorp: ANMAG.

Taljaard, R. 2012. The private security industry. <http://www.cplo.org.za/?wpdmdl=2&&ind=33>. Datum van besoek: 15 Apr. 2014.

Thai, K.V. 2001. Public procurement re-examined. *Journal of Public Procurement*, 3(2):215-226.

Transformance advisors. 2016. 5 steps to successful supplier selection. <http://transformanceadvisors.com/portfolio-view/successful-supplier-selection/> Datum van besoek 12 Jan. 2016.

Van Rensburg, L.R.J. 2005. Fundamentals of logistic management. 5th ed. Potchefstroom: North-West University.

Van Weele, A.J. 2010. Purchasing and supply chain management. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Cengage Learning EMEA.

Van Wyk, C. 2014. Group executive purchasing manager of Fidelity Security Services [correspondence]. 18 Feb., Roodepoort.

Van Wyk, H.C. 1990. 'n Ondersoek na die aankoopfunksie van vervaardigingsondernemings van die kleinsakesektor in die groter Pretoria-Gebied. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika. (Verhandeling - MCom)

Van Wyk, H.C. 2015. Mondelinge mededeling aan outeur. Roodepoort. (Kassetopname in besit van outeur.)

Van Zyl, J., Van Noordwyk, A. & Du Toit, R. 2012. Business functions. an introduction. Cape Town: Juta.

Waller, D.L. 2003. Operations management a supply chain approach. New York, NY: Thomson Learning.

Wharton. 2008. The importance of procurement in a global environment.
<https://knowledge.wharton.upenn.edu/special-report/the-importance-of-procurement-in-a-global-environment/> Datum van besoek: 16 Apr. 2014.

Wong, C. 2006. Using ABC analysis for inventory control. <http://www.apics-redwood.org/articles/art0302BCW.htm> Datum van besoek: 30 Sept. 2014.

Woolley, E. 2012. What does an operations manager do?. <http://careerbear.com/operations-manager/article/what-does-an-operations-manager-do> Datum van besoek: 30 Sept. 2014.

Writing, A. 2014. What are the functions of a purchasing department in an organization?.
<http://smallbusiness.chron.com/functions-purchasing-department-organization-158.html> Datum van besoek: 25 Sept.2014.

Zens, G.J. 1981. Purchasing and the management of material. 5th ed. New York, NY: Wiley.

Zenz, G.J. 1994. Purchasing and materials management. New York, NY: Wiley.

BYLAAG A: VRAELYS

QUESTIONNAIRE

A MANAGEMENT ANALYSIS OF THE PURCHASING FUNCTION IN PRIVATE SECURITY BUSINESS IN GAUTENG

This questionnaire forms part of a research project by Ruan Van Wyk (email: viperetjie@gmail.com), Prof Louw van der Walt, Dr Aloe Meintjies (Tel: 018 299 1421) of the **School of Business Management, North-West University, Potchefstroom Campus**.

This research is divided into two sections. **Section A** contains demographic questions, while **Section B** measures the way the purchasing function operates. It will take approximately 10 minutes to complete this questionnaire.

All information is confidential. Only overall results from all responses will be compiled and used. The aggregate data will only be used in research and articles to report on how the purchasing function functions in the Security industry and how it can be improved.

We would like to thank you in advance for taking the time to share this information with us.

Circle the applicable answer or mark with an X. Mark only one alternative.

For statistical purposes, it is important to complete ALL the questions.

Please provide one email address per business if you would like to receive a condensed report of this research.

EMAIL ADDRESS: _____

SECTION A: DEMOGRAPHIC VARIABLES

1	Indicate the number of permanent employees in your business	5-50	1	
		51-200	2	
		200+	3	
2	What is your highest qualification?	Grade 12	1	
		Diploma or BTech	2	
		University degree	3	
		Post-graduate degree	4	

SECTION B: STATUS OF THE PURCHASING FUNCTION

1. Are you the owner of the company?

YES	NO
1	2

2. How many separate departments, besides the procurement department does the company have?

None	1	2	3	4	5	6	7	8	9

3. Is there a separate department in the company that is responsible for the implementation of the purchasing function?

YES	NO
1	2

4. Is there a person who has been appointed head of the purchasing department in the company?

YES	NO
1	2

5. If yes, in what capacity is it incumbent?

.....

.....

6. Do the purchasing manager have the authority to make purchasing decisions for the company?

YES	NO
1	2

7. What percentage of the total expenses of this company is spent on purchases of products or services?

1-25%	26-50%	51-75%	76-100%
1	2	3	4

SECTION C: ACTIVITIES OF THE PURCHASING FUNCTION

1. To what extent should decisions on the following issues in the business be the responsibility of the purchasing function?

		Measure of responsibility			
	Deciding on:	Almost No extend	Little extend	Large extend	Very large extend
		1	2	3	4
1.1	What to purchase				
1.2	Product Specification				
1.3	Quantity of the purchase				
1.4	The option of making use of a tender process				
1.5	How much to pay for the product/service				
1.6	Where to purchase from				
1.7	Inventory Levels				
1.8	Purchase or Hire of goods and services				
1.9	Performance of suppliers				

2. To what extent of importance are the performance of the following activities for the procurement function?

		Execution by purchasing function			
	Activities:	Almost No extend	Little extend	Large extend	Very large extend
		1	2	3	4
2.1	Purchases				
2.2	Purchase Research				
2.3	Processing of orders				
2.4	Processing of invoices				
2.5	Standardization				
2.6	Determining purchase quantities				
2.7	Scheduling of purchases				
2.8	Determination of purchase lead times				
2.9	Negotiations with supplies				
2.10	Receipts and inspection				

3. Indicate which section(s) or groups in the company is mainly responsible for the implementation of the following steps in the buying process. (Mark only one option per step).

		1	2	3	4
	Steps	Purchasing Department	Finance Department	Marketing Department	Operational Department
3.1	Requisitioning				
3.2	Product Specifications				
3.3	Purchasing research				
3.4	Selecting suppliers				
3.5	Determination of purchasing quantities				
3.6	Price determination/ cost analysis				
3.7	Placement of order				
3.8	Overviewing of invoice				
3.9	Succession and acceleration				
3.10	Receiving and inspection of goods/services				

3.11	Handling errors and deviations				
3.12	Inventory Management				
3.13	Closing off orders				
3.14	Conservation of files and records				

4. Which pricing method (e.g. negotiation, price indices, tenders and price lists) are mainly used in the company? You may select more than one method

		YES	NO
4.1	Negotiation	1	2
4.2	Price indices	1	2
4.3	Tenders	1	2
4.4	Price lists	1	2
4.5	Reciprocal business	1	2
4.6	Request for proposals	1	2

SECTION D: CENTRALIZED AND DECENTRALIZED PURCHASING

1. In your company, which of the following organization structures are being used mainly for your purchases?

1.1	National	1
1.2	International	2
1.3	Region	3

2. Where in the structure is the procurement function positioned?

2.1	Marketing	1
2.2	Procurement	2
2.3	Operations	3
2.4	Finance	4

3. At what level are the purchasing policies, procedures and strategies mainly formulated?

3.1	International	1
3.2	National	2
3.3	Region	3

4. Where does the purchasing function take place?

4.1	Centralized	1
4.2	Decentralized	2
4.3	Combination	3

5. Where does the decision making and signing power for procurement of goods and services lie within the company?

5.1	Chief Executive Officer	1
5.2	Executives	2
5.3	Senior management	3
5.4	Middle level management	4

SECTION E: ORGANISATION STRUCTURE

1. Indicate to what importance the subdivisions listed below is to the company's purchasing function.

		Almost No extend	Little extend	Large extend	Very large extend
1.1	Purchasing and Negotiation	1	2	3	4
1.2	Purchasing research	1	2	3	4
1.3	Succession and acceleration	1	2	3	4
1.4	Receiving and inspection	1	2	3	4
1.5	Administration	1	2	3	4
1.6	Production Planning	1	2	3	4
1.7	Inventory Management	1	2	3	4

SECTION F: SUPPLIER SELECTION

1. To what extent do the following aspects influence the providing of products and services to your company?

		Almost No extend	Little extend	Large extend	Very large extend
	1. Supplier Market				
1.1	Limited number of suppliers	1	2	3	4
1.2	Customer care	1	2	3	4
1.3	Quantity discount	1	2	3	4
1.4	Availability of products	1	2	3	4
1.5	Intermediaries that are used	1	2	3	4
1.6	Supplier performance	1	2	3	4
	2. Price Bargaining				
1.7	Purchasing power	1	2	3	4
1.8	Payment terms	1	2	3	4
1.9	Available funds	1	2	3	4
	3. Quality Performance of Suppliers				
1.10	Lead times	1	2	3	4
1.11	Receiving and Inspection	1	2	3	4
1.12	Transport	1	2	3	4
1.13	Small purchase quantities	1	2	3	4

2. To what extent do the following factors limit the provision of product and services to your business?

		Almost No extend	Little extend	Large extend	Very large extend
2.1	Lack of products and services in the market	1	2	3	4
2.2	Few suppliers in the market	1	2	3	4
2.3	High inventory levels that should be carried	1	2	3	4
2.4	Investment in inventory is required	1	2	3	4

2.5	Poor service delivery by suppliers	1	2	3	4
2.6	Poor after sales service by suppliers	1	2	3	4
2.7	Legal aspects (regulations)	1	2	3	4
2.8	Sanctions or boycotts by foreign countries	1	2	3	4
2.9	Import policy	1	2	3	4
2.10	Orders cannot be followed properly	1	2	3	4
2.12	Competitors in better buying position	1	2	3	4
2.13	Limited production capacity of suppliers	1	2	3	4
2.14	Price binding and oligopoly formation by suppliers	1	2	3	4

3. To what extent do the following factors limit the implementation of the purchasing function in the company.

		Almost No extend	Little extend	Large extend	Very large extend
3.1	Insufficient manpower	1	2	3	4
3.2	Poor purchasing techniques	1	2	3	4
3.3	Inadequate information systems	1	2	3	4
3.4	Lack of expertise regarding negotiations	1	2	3	4
3.5	Insufficient specialized knowledge of purchased products and services	1	2	3	4
3.6	Large number of urgent or emergency order	1	2	3	4
3.7	Limited storage space	1	2	3	4
3.8	Inadequate administrative procedures	1	2	3	4
3.9	Lack of performance evaluation of suppliers	1	2	3	4
3.10	Inadequate specifications	1	2	3	4
3.11	Requisition with incomplete information	1	2	3	4
3.12	Poor management decisions by top management	1	2	3	4

BYLAAG B: BRIEF VAN STATISTIESE KONSULTASIEDIENS



Private Bag X6001, Potchefstroom
South Africa 2520

Tel: 018 299-1111/2222
Web: <http://www.nwu.ac.za>

Statistical Consultation Services

Tel: 018 299-2018
Fax: 018 299-2557
Email: wilma.breytenbach@nwu.ac.za

7 November 2017

To whom it may concern

MCOM DISSERTATION OF MR R VAN WYK (STUDENT NUMBER: 22163719)

We hereby confirm that the Statistics department of the North-West University has analysed the data and assisted with the interpretation of the results of the dissertation of Mr R van Wyk (student number: 22163719).

However, any opinion, findings or recommendations expressed in this document are those of the author and the Statistics department (Potchefstroom Campus) does not accept responsibility for the correctness of the reporting of results.

Yours sincerely

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Wilma Breytenbach', is written over a light blue horizontal line.

Wilma Breytenbach

MSc
Senior subject specialist

BYLAAG C: BRIEF VAN DIE TAALVERSORGER

BYLAAG D: BRIEF VAN DIE TEGNIESE VERSORGER