

DIE ONTWIKKELING VAN
BESTUURSBEPLANNING EN BEHEERSTELSELS
VIR 'N
HANDELSONDERNEMING

DEON CAREL FOURIE
B.Com, H.B.A.

Skripsie aangebied ter gedeeltelike voldoening aan die
vereistes van die graad

MAGISTER IN BEDRYFSADMINISTRASIE
in die
FAKULTEIT EKONOMIESE EN BESTUURSWETENSAPPE

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

Studieleier: Prof. J.G. Kotzé

November 1994
Potchefstroom

ENGLISH ABSTRACT

THE DEVELOPMENT OF A BUSINESS PLANNING AND CONTROL SYSTEM FOR A TRADING CONCERN.

1. PROBLEM SPECIFICATION

In today's competitive economy, it is becoming more and more important to effectively plan your work, and work your plan to be successful.

Goodwin and Fulmer (1985:200) predicts that approximately 200 000 new executives will be needed in South Africa by the year 2000, of which probably not more than 40 000 would come from the white population.

Finally it is felt that businessmen should be more creative, and take reasonable risks to compete. Reactive management should also make way for pro active management.

2. PURPOSE OF THE STUDY

It is the intention of the writer to compile a practical guideline for use in the businesses within the group. In this study, strategic planning will only be explained briefly, but management planning and control at business unit level will be dealt with in more detail.

2.1 Research methodology

The study and research methodology comprised of the following:

- Literature study of the theory of strategic-, management planning and -control.

- Research and analysis of the procedures used in planning and control in the business.
- Analysis of questionnaires completed by managing directors within the group.

2.2 Purpose of the research

The purpose of the above is to compare the theory with the information gathered through the empirical study and analysis of existing systems, to determine the shortcomings in business planning and control as applied in the business.

3. PRESENT SITUATION

The business is part of a national group of companies involved in manufacturing and supply of building materials, plumbing requisites, tiles and engineering products.

The businesses investigated are merchants trading mainly in the rural areas, and management at business level is mainly involved in operational matters.

The current planning system revolves around the annual budget of the company.

4. PROPOSED MANAGEMENT PLANNING AND CONTROL SYSTEM

In Chapter 5, a management planning and control system was proposed by describing the following steps in the process.

- Evaluation of the current business plan.
- Mechanistic forecast (Foo).
- Inputs from the strategic plan.
- Management assumptions.
- SWOT analysis.

- Competitor analysis.
- Analytical forecast (Fo).
- Planning gap.
- Action programmes.
- The bridge of performance statement.
- The budget or short term plan.
- Management control describing the process of dynamic re-planning.

Two diagrams illustrating the integrated process of planning and control are set out in diagrams 6.1 and 6.2.

5. CONCLUSIONS

The weaknesses, as identified in comparing the theory and outcome of research done on the business, were highlighted and in Chapter 6, the implementation of the proposed management and control plan, as well as proposals of how to rectify it, were described.

The whole process surrounding the company budget was also described, and tables are included in the study, illustrating the forms to be used in the composition of the company short term plan.

6. RECOMMENDATIONS

It is suggested that management become more involved in management planning and control matters. This should be done by developing a planning audit to ensure that the action plans are implemented, executed, and the results monitored continuously.

Finally, it is of utmost importance to organise the personnel in the business, and compile a job description for each supervisory position, to enable management to delegate operational matters.

DANKBETUIGING

Hiermee wens ek God die Vader, Jesus Christus sy Seun en die Heilige Gees al die eer te gee vir die krag, wysheid en leiding aan my verleen om hierdie skripsie te voltooi.

Dankie ook aan my eggenote en kinders vir hul aanmoediging, begrip en ondersteuning.

Laastens wil ek opregte dank betuig aan my werkgewers vir hul ondersteuning, ook met die voltooiing van vraelyste deur kollegas tydens die empiriese navorsing.

"Dad", al is jy nie meer hier nie, kan jy nou maar die sambok wegbêre.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1	INLEIDING	1.
1.1.1	Strategiese beplanning	1.
1.1.2	Bestuursbeplanning	2.
1.1.3	Bestuurs- en bedryfsbeheer	2.
1.2	PROBLEEMSTELLING	2.
1.3	DOEL VAN DIE STUDIE	3.
1.4	VERWYSINGSRAAMWERK	3.
1.4.1	Onderneming waar studie gedoen word	3.
1.4.2	Omvang van studie	3.
1.5	NAVORSINGSMETODIEK	4.
1.6	BEPERKINGS VAN SKRIPSIE	4.
1.7	SAMEVATTING	5.

HOOFSTUK 2

KOUSALE FAKTORE TOT DIE STUDIE

2.1	HISTORIESE OORSIG	6.
2.2	GEOGRAFIESE GEBIED	6.
2.3	BESKRYWING VAN ORGANISASIE	7.
2.4	FAKTORE WAT AANLEIDING GEGEE HET TOT DIE STUDIE	8.

2.5	HUIDIGE BEDELING IN DIE ONDERNEMING	8.
2.5.1	Strategiese beplanning	9.
2.5.2	Bestuursbeplanning	9.
2.5.3	Bestuursbeheer	11.
2.5.4	Bedryfsbeheer	11.
2.6	SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKINGS	12.

HOOFSTUK 3

BESTUURSBEPLANNING EN -BEHEER

3.1	INLEIDING	13.
3.2	BEPLANNINGSPROSES	15.
3.2.1	Doelwitte	18.
3.2.1.1	Mikpuntdoelwitte	18.
3.2.1.2	Bedryfsdoelwitte	19.
3.2.2	Strategiese beplanning	20.
3.2.2.1	Definisie van strategiese beplanning	20.
3.2.2.2	Strategiese beplanningsproses	21.
3.2.3	Bestuursbeplanning	24.
3.3	DIE BEHEERPROSES	33.
3.3.1	Die proses van beheer	34.
3.3.1.1	Die inisiëring van beheer	34.
3.3.1.2	Algemene eienskappe van 'n beheerstelsel	35.
3.3.2	Bestuursbeheer	37.
3.3.3	'n Raamwerk vir die beheerproses	39.
3.3.4	Bedryfsbeheer	40.
3.4	'N GEÏNTEGREERDE BENADERING TOT KORPORATIEWE BEPLANNING	41.
3.4.1	Inleiding	41.
3.4.2	Definisie	41.
3.4.3	'n Geïntegreerde model	42.

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE NAVORSING

4.1	DOEL VAN VRAELYS	45.
4.2	INHOUD VAN VRAELYS	45.
4.3	RESPONDENTE	45.
4.4	BEVINDINGS	48.
4.5	GEVOLGTREKKINGS	51.
4.5.1	Respondente profiel	51.
4.5.2	Beplanningstelsels	51.
4.5.3	Beheerstelsels	52.
4.5.4	Kritieke faktore wat sukses of mislukking in 'n onderneming bepaal	52.

HOOFSTUK 5

VOORGESTELDE BEPLANNING- EN BEHEERSTELSEL

5.1	SAMEVATTING	54.
5.2	AFLEIDING	54.
5.3	VOORSTEL VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N BEPLANNING- EN BEHEERSTELSEL	56.
5.3.1	Die Beplanningskalender	56.
5.3.2	Strategiese beplanning	57.
5.3.3	Bestuursbeplanning	58.
5.3.3.1	Evaluering van huidige bestuursbeplanning	59.
5.3.3.2	Insameling van inligting vir bestuursbeplanning	60.
5.3.3.3	Bestuursbeplanning	63.
5.3.4	Bestuursbeheer	66.
5.3.4.1	Beheer vooruitskattings	67.
5.3.4.2	Dinamiese herbepanning	67.
5.3.5	Bedryfsbeheer	68.

HOOFSTUK 6

IMPLEMENTERING VAN VOORGESTELDE BEPLANNING- EN BEHEERSTELSEL

6.1	INLEIDING	69.
6.2	VOORSTEL	69.
6.3	IMPLEMENTERING VAN REGSTELLENDEN AKSIËS	70.
6.3.1	Evaluering van huidige bestuursbeplanning	70.
6.3.2	Insameling van inligting	71.
6.3.2.1	Insette van strategiese plan	71.
6.3.2.2	Ontleding van mededingers	72.
6.3.2.3	"SWOT"-ontleding	73.
6.3.3	Bestuursbeplanning	74.
6.3.3.1	Verdeling van besigheid volgens tipe klante	74.
6.3.3.2	Fokus ten opsigte van produkreeks	76.
6.3.3.3	Die opstel van die begroting	77.
6.3.4	Bestuursbeheer	90.
6.3.4.1	Vergelyking van maandresultate met begroting	90.
6.3.4.2	Meganistiese vooruitskatting (Foo)	90.
6.3.4.3	Dinamiese herbeplanning	91.
6.3.5	Bedryfsbeheer	92.
6.3.6	Operasie "Rattlesnake"	96.
6.4	DIE BEPLANNINGSKALENDER, VLOEIDIAGRAM EN MODEL	97.
6.4.1	Die beplanningskalender	98.
6.4.2	Vloediagram van beplanningstelsel	98.
6.4.3	Voorgestelde model	98.
6.5	SAMEVATTING	102.
	BIBLIOGRAFIE	103.

LYS VAN DIAGRAMME

Diagram 2.1:	Organisasie van BOUMAT Bpk.	7.
Diagram 2.2:	Samestelling van direksie in onderneming	9.
Diagram 3.1:	Vertikale spesialisasie/bestuurstruktuur	14.
Diagram 3.2:	Fases in die totale beplanningsproses	17.
Diagram 3.3:	Die dinamika van die totale ondernemings- beplanningsproses	17.
Diagram 3.4:	Die intellektuele proses van beplanning en uitsette daarvan	18.
Diagram 3.5:	Die strategiese beplanningsproses	23.
Diagram 3.6:	Skematiese voorstelling van Foo-vooruit- skatting	25.
Diagram 3.7:	"SWOT"-ontleding	26.
Diagram 3.8:	Skematiese voorstelling van Fo-vooruit- skatting	28.
Diagram 3.9:	Invloed van goedgekeurde beplanningsaksies op die winsposisie van 'n onderneming	30.
Diagram 3.10:	Model vir die bestuursbeplanningsproses	32.
Diagram 3.11:	Voorstelling van die bestuursbeheerproses	38.
Diagram 3.12:	Die bestuursbeheerproses	39.
Diagram 3.13:	Bestuursbeheermodel	40.
Diagram 3.14:	Vereenvoudigde geïntegreerde beplanning en beheermodel	44.
Diagram 6.1:	Organisasiediagram wat die onderskeie afdelings in die onderneming aandui	70.
Diagram 6.2:	Vloeydiagram wat beplanning op die onderskeie vlakke van bestuur aandui	100.
Diagram 6.3:	Voorgestelde model vir die bestuurs- beplanning en beheerstelsel in die onderneming	101.

LYS VAN TABELLE

Tabel 2.1:	Geleenthede, bedreigings, sterkpunte en swakpunte van die onderneming soos op hede	10.
Tabel 3.1:	Vergelyking tussen ondernemings wat beplan en ander	13.
Tabel 3.2:	Winsoorbruggingstaat	31.
Tabel 4.1:	Bepanning en beheervraelys	46.
Tabel 4.2:	"SWOT"-analise van groepmaatskappye	53.
Tabel 5.1:	Pro-forma vir aksieplan	64.
Tabel 6.1:	Skedule om klante besoeke en markinformasie aan te dui	73.
Tabel 6.2:	Kriteria vir verdeling van klante	75.
Tabel 6.3:	Skedule wat die portefeulje van elke verkoops persoon aandui	79.
Tabel 6.4:	Skedule wat die maandverdeling van begroting per verkoops persoon aandui	80.
Tabel 6.5:	Skedule wat die samevatting van 'n uitgawebegroting aandui	83.
Tabel 6.6:	Skedule wat die inkomstestaatsbegroting aandui	87.
Tabel 6.7:	BOUMAT standaarkontroles	94.
Tabel 6.8:	Bepanningskalender vir die handels-onderneming	99.

HOOFSTUK 1

AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

Frederick W. Taylor het reeds vroeg in die twintigste eeu tot die gevolgtrekking gekom, dat bestuur en werknemers 'n gemeenskaplike doel het, naamlik om produktiwiteit te verhoog (Stoner, 1982:36).

Tot op hede is verskeie teorieë ten opsigte van beplanning en beheer in ondernemings ontwikkel. Meer onlangse literatuur wat handel oor bestuur, beklemtoon die belangrikheid van strategiese beplanning en die ontwikkeling van korporatiewe planne. Korporatiewe beplanning behels die volgende prosesse:

- strategiese beplanning,
- bestuursbeplanning,
- bestuursbeheer.

Hoewel bogenoemde prosesse ten opsigte van tydshorison, uitsette en die vlak van bestuursverantwoordelikheid verskil, vind daar 'n wisselwerking tussen die onderskeie elemente van bestuur plaas wat bekend staan as geïntegreerde bestuur.

1.1.1 **Strategiese beplanning**

Volgens Schutte (1981:6) behels strategiese beplanning die proses waartydens die missie en doelwitte van die onderneming, hulpbronne wat benodig word, asook strategiese riglyne en beleid wat bestuur behoort te volg, bepaal word.

1.1.2 Bestuursbeplanning

Schutte (1981:69) beskryf bestuursbeplanning as 'n proses in die onderneming, waarby verskeie persone verantwoordelik is vir die opstelling van bedryfsplanne en begrotings per verantwoordingsentra (afdelings, departemente en/of divisies), ten einde die winsgewendheid van die onderneming te verbeter.

1.1.3 Bestuurs- en bedryfsbeheer

Bestuursbeheer word deur Schutte (1981:106) gedefinieer as 'n proses om die korttermynwerkswerrigting van die onderneming te verbeter en bedryfsbeheer om dinge reg te doen en volgens standaarde te presteer.

1.2 PROBLEEMSTELLING

In die huidige negatiewe ekonomie waar likwidasies en rasionalisering van groepsondernemings hoogty vier, word bestuurders van handelsondernemings tot die uiterste beproef. Dit is dus noodsaaklik om behoorlike beplanning- en beheerstelsels te bedryf, ten einde suksesvol te wees of slegs te oorleef.

Om sake egter te kompliseer, word deur Goodwin en Fulmer (1985:200) voorspel dat voor die jaar 2000 bykans 200 000 nuwe uitvoerende beamptes in Suid-Afrika ontwikkel moet word, ten einde aan die behoeftes van organisasies te voldoen. Hulle stel voorts dat moontlik slegs 40 000 hiervan vanuit die blanke bevolking sal kom.

John Hays (1984:25) stel dat in die huidige kostedoeltreffende en aggressiewe mark, ondernemers meer kreatief moet wees en risiko's moet neem. Verder behoort reaktiewe bestuur plek te maak vir pro-aktiewe bestuur. Dit kan slegs gebeur as indivi-

dule bestuurders of groepe pro-aktief is en strategiese doelwitte nastreef.

1.3 DOEL VAN DIE STUDIE

Met hierdie studie sal daar gepoog word om 'n praktiese riglyn daar te stel, wat deur onopgeleide bestuurders van handelondernemings gebruik sal kan word, om hul eie vaardighede aan te vul.

Hoewel daar nie in hierdie studie gefokus sal word op strategiese bestuur nie, sal die insette daarvan deur die bestuursbeplanningsproses tot by die beheerprosesse gevoer word, ten einde 'n ten volle geïntegreerde stelsel voor te stel.

1.4 VERWYSINGSRAAMWERK

1.4.1 Onderneming waar studie gedoen word

Die studie verwys na praktiese beplanning- en beheerstelsels van 'n handelonderneming, wat hoofsaaklik op plattelandse gebied sake doen. Die handelsaktiwiteit behels die aankoop, berging en lewering van 'n wye reeks boumateriale.

1.4.2 Omvang van studie

In hierdie studie sal die skrywer hom hoofsaaklik bepaal by bestuursbeplanning en bestuurs- en bedryfsbeheer. Strategiese beplanning sal slegs in die teoriegedeelte omskryf word, aangesien dit hoofsaaklik op hoër vlak as die handelonderneming gedoen word.

1.5 NAVORSINGSMETODIEK

Die studie- en navorsingsmetodiek sal die volgende aspekte behels:

- ✓ 'n Literatuurstudie ten opsigte van die teoretiese agtergrond en beginsels van geïntegreerde beplanning en beheer, wat strategiese, bestuursbeplanning, bestuurs- en bedryfsbeheer insluit.
- ✓ Onderzoek en ontleding van bestaande beplanning en beheerstelsels van die groep handelondernemings waarin die skrywer werksaam is, ten einde die sterkpunte en swakpunte van die stelsel uit te wys.
- Ontleding van vraelyste wat aan besturende direkteure werksaam binne die groep van maatskappye, gerig is. Alle respondente bedryf soortgelyke ondernemings en doen hoofsaaklik sake buite die metropolitaanse gebiede in die Republiek van Suid-Afrika. Hulle is handelaars van 'n wye verskeidenheid boumateriale en is in 'n afsonderlike divisie binne die groep saamgevoeg.

Die vraelyste is opgestel ten einde die gemeenskaplike sterkpunte, swakpunte, geleenthede en bedreigings in die onderneming te bepaal. 'n Verdere doelwit is om 'n meningsopname te verkry ten opsigte van die elemente van bestuur asook die kritiese faktore wat sukses of mislukking in 'n onderneming bepaal.

1.6 BEPERKINGS VAN SKRIPSIE

Aangesien die finansiële inligting van die onderneming vertroulik is, sal slegs sekere riglyne en uiteensettings wat in die onderneming gebruik word, in die skripsie aangedui word.

1.7 SAMEVATTING

In hoofstuk 1 is die aard en omvang van die studie omskryf. Dit behels onder andere 'n kort samevatting van strategiese beplanning, bestuursbeplanning en -beheer.

Die doel van die studie, naamlik om 'n praktiese handleiding saam te stel, asook die verwysingsraamwerk van die studie, word hiermee aangedui.

Laastens is die navorsingsmetodiek, naamlik die literatuurstudie en empiriese navorsing kortliks omskryf.

HOOFSTUK 2

KOUSALE FAKTORE TOT DIE STUDIE

2.1 HISTORIESE OORSIG

Die onderneming onder oënskou, bestaan reeds sedert 1954 in Klerksdorp en het reeds gedurende sy bestaan verskeie kere van houermaatskappy verander. Die veranderings het gewoonlik gepaard gegaan met 'n klemverskuiwing van fokus op die produkreëks. Die onderneming staan egter by die publiek en klante bekend as 'n handelaar wat hoofsaaklik sake doen in sanitêre ware, loodgietersbenodighede en teëls. Gedurende die tydperk 1989 tot op hede het produkdiversifikasie plaasgevind en handel die onderneming in 'n wye reëks boumateriale, aanvullend tot bogenoemde produkreëks.

2.2 GEOGRAFIESE GEBIED

Hoewel die onderneming aan 'n multinasionale groep van maatskappye behoort, sorteer hy onder 'n divisie wat gelyksoortige produkte bemark en hoofsaaklik op plattelandse gebied sake doen.

Ervaring en marknavorsing in die groep het bewys dat daar 'n kenmerkende verskil is ten opsigte van sake doen in stedelike en plattelandse ondernemings. In stedelike (metropolitaanse) gebiede moet besighede meer gespesialiseer ten opsigte van produkreëkse wees, ten einde markaandeel te maksimaliseer. In plattelandse gebiede en kleiner stede val die klem hoofsaaklik op 'n een-stopdiens. Dit behels die berging en lewering van 'n kleiner verskeidenheid items, maar groter produkreëks ten einde in die wye vraag te voorsien. Dit het die afgelope vyf

jaar tot produkdiversifikasie gelei wat nie alleen oorlewing verseker het nie, maar ook tot die groei wat die divisie beleef het, bygedra het.

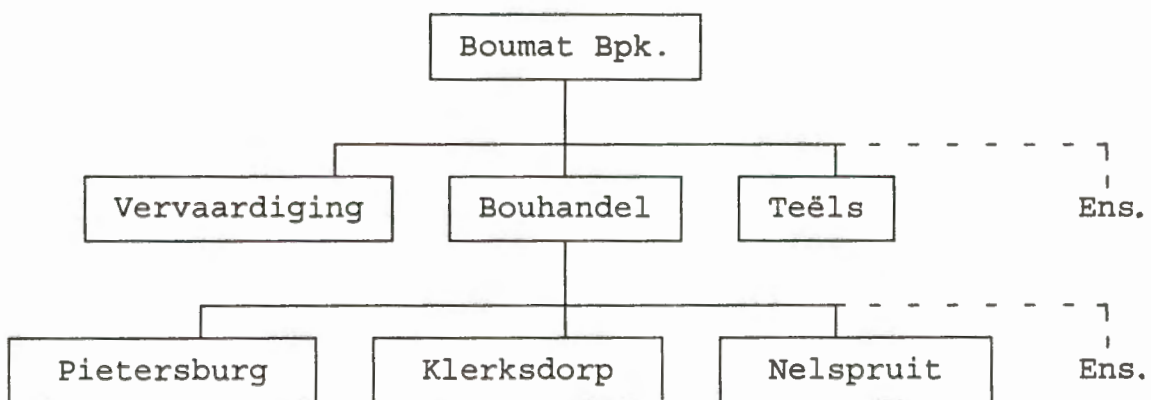
2.3 BESKRYWING VAN ORGANISASIE

Die houermaatskappy is BOUMAT Bpk., wat op die aandelebeurs genoteer is. 'n Meerderheid aandele in BOUMAT (65%) word deur die Saficon-Groep gehou. BOUMAT bestaan uit 'n groot aantal landwye maatskappye, wat op 'n ten volle gedentraliseerde basis deur divisies bestuur en beheer word, om onder andere die volgende tipes ondernemings te onderskei:

- Vervaardiging
- Groothandel
- Handel met Siviele en Ingenieursbedryf
- Handel in loodgietersware
- Handel met loodgieters, boukontraakteurs, ensovoorts
- Handel in teëls
- Dienste.

Die organisasie word in diagram 2.1 uiteengesit.

DIAGRAM 2.1 ORGANISASIE VAN BOUMAT BPK.



2.4 FAKTORE WAT AANLEIDING GEGEE HET TOT DIE STUDIE

Die behoefte na behoorlik opgeleide bestuurders in die Republiek van Suid-Afrika, beïnvloed alle sektore van die ekonomie in dié mate dat met groei en ontwikkeling van ondernemings, die mees geskikte persone, of die wat die beste op bedryfsvlak gevaar het, na hoër posisies bevorder is. Die meeste korporatiewe maatskappye beskik oor geskikte bestuurslui, of maak gebruik van professionele konsultante om strategies te beplan en ondergeskikte ondernemings te voorsien van beplanning en beheerstelsels vir gebruik in besighede.

Die probleem ontstaan egter by die houding van bestuurders wat dit nie nodig ag om gedurende die bedryfsjaar terug te verwys na die planne wat gedurende die begrotingsproses geformuleer is nie. Die nadeel hiervan is dat al die denke, tyd en navorsing wat daaraan spandeer is, ongedaan gemaak word. Die bestuurder reageer dus op krisis wat tot onnodige spanning en wanbestuur lei, eerder as om pro-aktief op te tree.

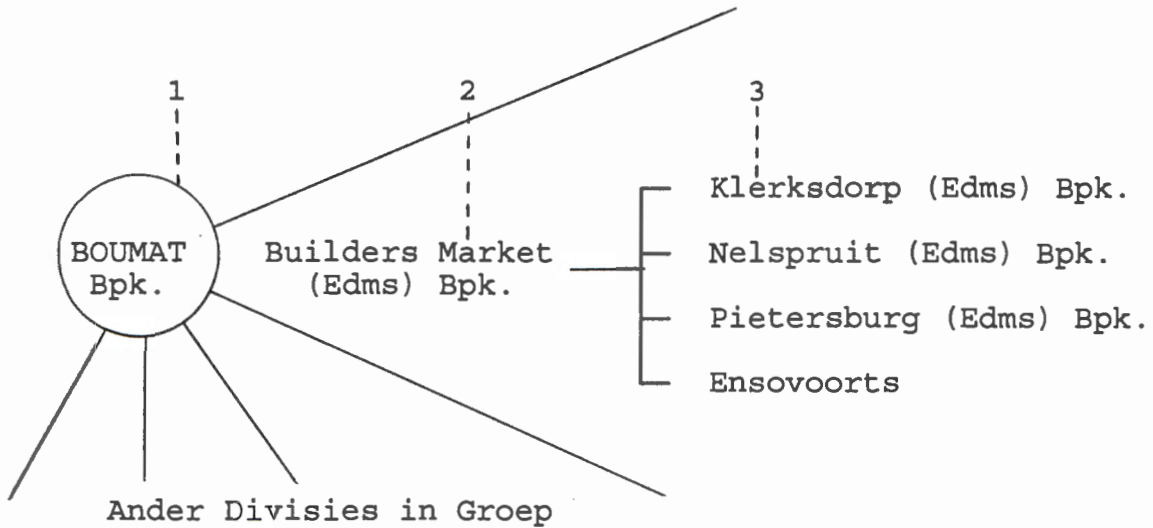
'n Verdere faktor wat tot die studie aanleiding gegee het, is die abnormale hoë aantal likwidasies en die veranderende omstandighede in die ekonomie. Dit noodsaak bestuur om deegliker na die beginsels van beplanning te kyk en 'n behoorlike stelsel van beheer te hê, ten einde verliese te vermy of ten minste tot 'n minimum te beperk.

2.5 HUIDIGE BEDELING IN DIE ONDERNEMING

Soos reeds voorheen vermeld, is die onderneming 'n vol filiaal van 'n nasionale groep van maatskappye. Elke maatskappy se bestuur word deur 'n raad van direkteure behartig, wat as volg saamgestel is:

DIAGRAM 2.2 SAMESTELLING VAN DIREKSIE IN ONDERNEMING

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. Uit Houermaatskappy se Raad | - 'n Uitvoerende Amptenaar |
| 2. Uit Divisionele Maatskappy | - Die Voorsitter en 'n finansiële direkteur |
| 3. Uit die BedryfsMaatskappy - | Die Besturende Direkteur asook 'n bemerkings- en/of finansiële direkteur indien nodig. |



2.5.1 Strategiese beplanning

Houermaatskappy, divisionele maatskappy direksie en senior hoofkantoorpersoneel is hoofsaaklik by strategiese beplanning van die groep betrokke. Riglyne word daaruit opgestel en deurgevoer na elke divisie in die groep.

2.5.2 Bestuursbeplanning

Aangesien die groep wyd gedifferensieerd sake bedryf, word bestuursbeplanning meer gespesialiseerd en van toepassing op elke divisie, gesamentlik met bedryfsmaatskappye op divisionele vlak gedoen. Die handelondernemingbestuur ontleed die onderneming se historiese prestasie, doen 'n "swot"-analise asook 'n ontleding van mededingers en stel dan binne die breë riglyne van die strategiese plan 'n eenjaar-plan of begroting op. Die uitgawebegroting word vanaf 'n zero-basis opgestel,

wat beteken dat daar spesifiek vir elke uitgawe begroot word en nie slegs ekstrapolasie toegepas word nie.

'n Kenmerkende eienskap in die groep is dat entrepreneurskap voortdurend bevorder word deur eie inisiatief ten opsigte van die bedryf van handelondernemings, te bevorder. Daar bestaan ook 'n aansporingstelsel in die groep wat poog om die opbrengs van elke strategiese beplanningseenheid (SBE) of handelonderneming te maksimaliseer.

In tabel 2.1 word die vernaamste geleenthede, bedreigings, sterk- en swakpunte volgens die 1992-beplanningsjaar van die onderneming uiteengesit.

TABEL 2.1: GELEENTHEDE, BEDREIGINGS, STERKPUNTE EN SWAKPUNTE VAN DIE ONDERNEMING SOOS OP HEDE

Geleenthede	Bedreigings
<ol style="list-style-type: none"> 1. Produkdiversifikasie 2. Benut groep koopkrag 3. Uitbrei van mark 4. Botswana handel 5. "Tub, Tap & Tile" Agentskap 6. Groothandel 7. Swartmark (kontant) 8. Beter aankope 9. Eie vervoer 10. Dakkap aanleg 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Groep mededinging 2. Eksterne mededinging 3. Swak ekonomiese toestand 4. Stadige betalingspatrone 5. Onrus in swart gebiede 6. Direkte verkope van leweransiers 7. Afhanklikheid van mynbou 8. Invloed van uitbreidings op kontantvloei 9. Tegnologiese ontwikkeling 10. Swak kwaliteit produkte
Sterkpunte	Swakpunte
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gevestigde onderneming 2. Deel van BOUMAT 3. Lae bokostes 4. Een-stop bouhandelaar 5. Mededingende pryse 6. Sterk verkoopsplan 7. Spoedige lewerings 8. Bestuursbetrokkenheid 9. Eerlike en hardwerkende personeel 10. Lojale klante 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ou/onvoldoende personeel 2. Ondoeltreffende sisteme 3. Beperkte advertensie 4. Produkkennis 5. Onvoldoende voorraad 6. Ou voertuie 7. Aansporingstelsel 8. personeelopleiding 9. Kommunikasie 10. Ondersteuning en samewerking

2.5.3 Bestuursbeheer

Die jaarbegroting wat in maande verdeel is, word maandeliks met die werklike resultate van die onderneming vergelyk en afwykings word verklaar. Daar word ook na gelang van veranderde omstandighede, 'n vooruitskatting gemaak van die verwagte jaareinde-resultate. Laasgenoemde word met die oorspronklike jaarbegroting vergelyk om afwykings te bepaal en regstellende aksie te implementeer.

Kwartaalliks word 'n bestuursvergadering op divisionele vlak gehou. By hierdie geleentheid is dit elke Besturende Direkteur se verantwoordelikheid om ten opsigte van sy onderneming se prestasie terug te rapporteer oor foute wat begaan en aksies wat geïmplementeer is, om afwyking reg te stel. Daarna vind 'n ope bespreking plaas waar elke bestuurder insette kan gee, verdere probleme kan uitwys en voorstelle vir verbetering kan maak.

2.5.4 Bedryfsbeheer

Op hierdie gebied is daar baie ruimte vir verbetering, aangesien die gebruik van rekenaarstelsels afwykings en uitsonderings effektief kan uitwys. Personeel behoort egter meer verantwoordelik gehou te word vir stelselprobleme in hul afsonderlike afdelings wat afwykings en/of ondoeltreffendheid tot gevolg het. Die groep is tans besig om 'n rekenaarstelsel te implementeer wat die onderneming in staat sal stel om periodiek beheer oor die onderskeie funksies uit te oefen.

Volgens J. Cronjé (1975:9) moet die koste verbonde aan 'n inligtingsstelsel nie die verwagte voordeel wat verkry behoort te word, oorskry nie.

2.6 SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKINGS

Hoewel daar redelike stelsels vir bestuursbeplanning en beheer bestaan, word dit nie noodwendig toegepas nie. Bestuur in afsonderlike ondernemings word nie ten opsigte van hul bestuursaktiwiteite voorgeskryf nie, aangesien individuele entrepreneurskap aangemoedig word. Dit lei egter daartoe dat bestuur in 'n groot mate betrokke is by bedryfsake waarmee hulle die meeste vertrou is.

HOOFSTUK 3

BESTUURSBEPLANNING EN -BEHEER

3.1 INLEIDING

In die verlede het die bestuur van ondernemings in Suider-Afrika hul veral toegespits op beheer in die onderneming. Beplanning en veral strategiese beplanning, is agterweë gelaat.

'n Studie van agtien ooreenstemmende pare ondernemings uit die voedsel-, staal-, chemiese, medisinale en masjinerie industrieë, waarvan die een firma beplan en die ander nie, is oor 'n periode van sewe jaar gedoen en die resultate word in tabel 3.1 uiteengesit. Daaruit kan waargeneem word dat die persentasie verhoging ten opsigte van die faktore soos aangedui, aansienlik hoër was vir ondernemings wat formele beplanning gedoen het, as vir dié wat nie beplanning gedoen het nie.

TABEL 3.1: VERGELYKING TUSSEN ONDERNEMINGS WAT BEPLAN EN ANDER

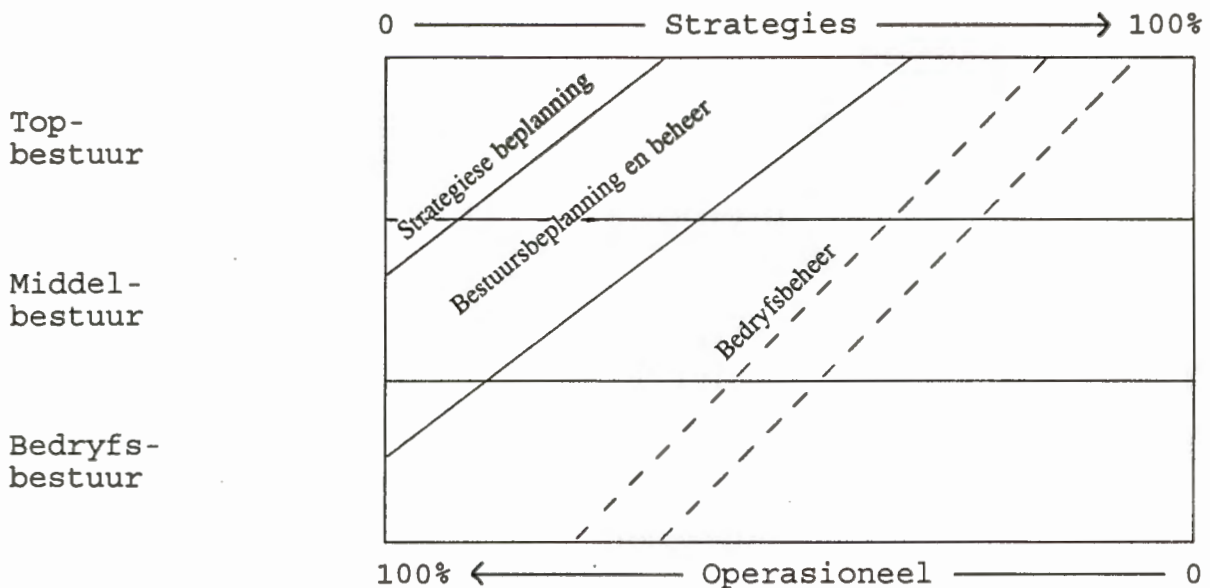
	Persentasieverhoging	
	Beplanners	Ander
Verkope	75%	52%
Verdienste per aandeel	80%	40%
Aandeelprys	120%	52%
"Return on equity"	28%	-5%
"Return on assets"	25%	-10%

Bron: Thune en House, 1970:13

Indien daar dus aanvaar kan word dat beplanning 'n noodsaaklike voorvereiste vir sukses in alle ondernemings is, is dit gepas om in meer besonderhede na die beplanningsproses te kyk. Hoewel alle bestuursvlakke by beplanning betrokke is, is die

aard van die proses op die verskillende organisatoriese vlakke nie dieselfde nie. 'n Voorstelling van die drie hoofvlakke van bestuur, te wete top-, middel- en bedryfsbestuur en hulle normatiewe betrokkenheid in die drie prosesse (Anthony, 1965) van beplanning en beheer, word in diagram 3.1 geïllustreer.

DIAGRAM 3.1 VERTIKALE SPESIALISASIE/BESTUURSTRUKTUUR



Bron: Du preez, N.P. 1985:35.

* Die diagram is 'n aanpassing van die beginsels van Anthony (1965) en Schutte (1981:12).

Die tyd wat deur bestuur aan die onderskeie bestuursfunksies bestee word, kan varieer en sal deur die volgende faktore beïnvloed word:

1. Die grootte van die onderneming. In 'n groot onderneming sal topbestuur die grootste gedeelte van sy tyd aan strategiese beplanning wy en minder by bedryfstake betrokke wees.
2. Die "diepte" van die struktuur. In 'n "vlak" struktuur sal topbestuur heelwaarskynlik meer by bedryfstake betrokke wees.

3. In ondernemings soos professionele praktyke sal topbestuur uit die aard van die saak, ook by bedryfsaktiwiteite betrokke wees.

3.2 BEPLANNINGSPROSES

Prof. Glassman (1978:181-2) definieer beplanning soos volg: "The specification of goals and objectives and the individual and organisational activities necessary to achieve them." Hy gaan verder deur suksesvolle beplanning as 'n vyfstap-prosedure te beskryf.

1. Skatting

Die stap behels 'n ontleding van die huidige situasie deur bestuur ten einde sterk- en swakpunte te bepaal, met spesifieke klem op bemerking en finansiële inligting, aanwending van hulpbronne, mededingendheid en sukses met die bereiking van huidige doelwitte.

2. Voorspelling

Tweedens moet bestuur heersende neigings waarneem en nuwe moontlikhede identifiseer.

3. Doelwitstelling

Die doelwitte wat bestuur stel, moet interne sowel as eksterne faktore soos geïdentifiseer in voorafgaande stappe, in ag neem. Aangesien sleutelpersoneel dikwels by die implementering van planne betrokke is, moet hul insigte ten opsigte van die doelwitte se uitwerking en lewensvatbaarheid, in ag geneem word.

4. Voorbereiding vir implementering

Die vierde stap behels die inlig van werknemers omtrent die doelwitte van die plan en die verwantskap tussen die onderskeie komponente. Betrokkes moet aangemoedig word om vrae te vra en eie besorgdheid mee te deel, ten einde motivering en betrokkenheidsgevoel aan te moedig.

In hierdie stadium raak bestuur by bedryfsbeplanning betrokke. Dit behels die ontwikkeling van spesifieke kort-termynafdelings van die plan, naamlik identifisering van spesifieke funksies en take, toedeling van personeel, opstel van werkskedules en tydroosters, opstel van begrotings en toewysing van hulpbronne.

Reëls, prosedures en funksionele beleidsmaatreëls moet ingestel word om as riglyn te dien asook foute en misverstande te voorkom.

5. Implementering

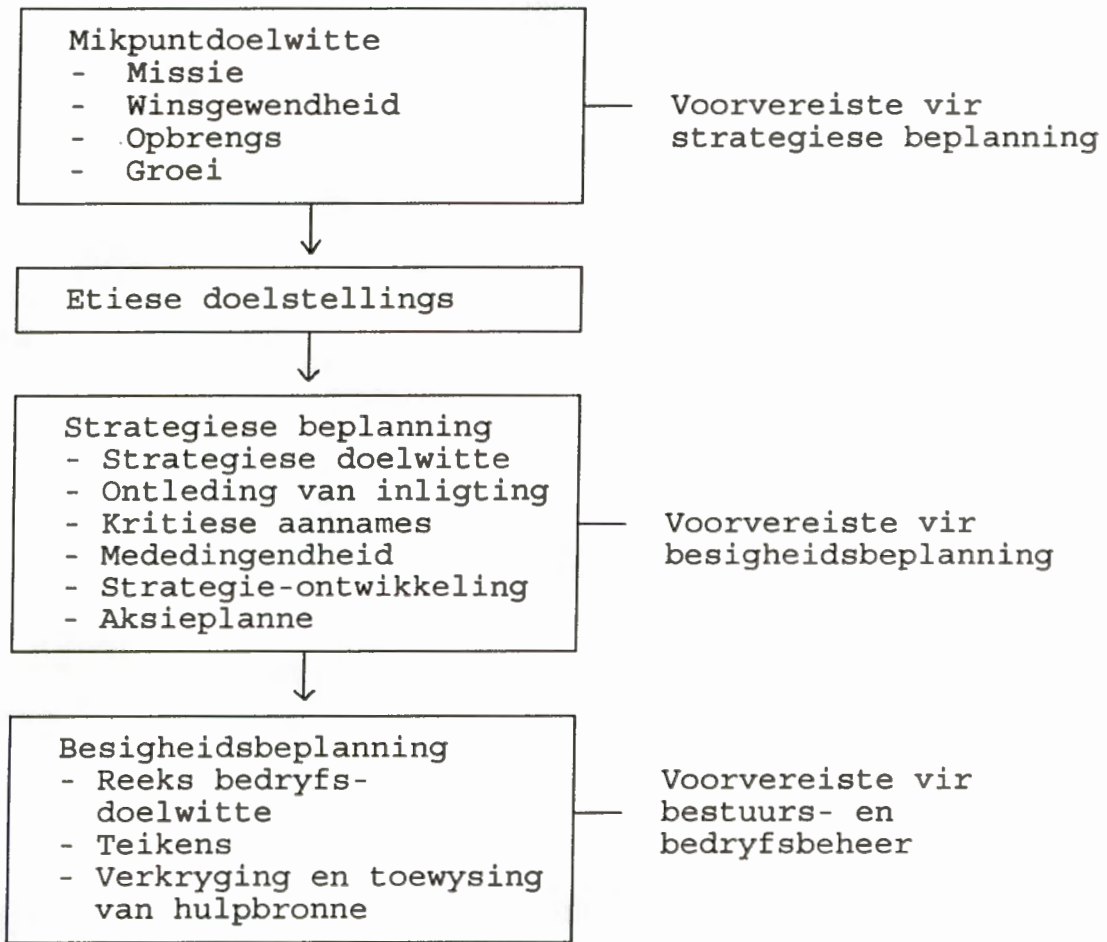
Die laaste stap behels die doelmatige inwerkingstelling van die plan.

As gevolg van die praktiese probleme wat met die implementering van die plan kan opduik, moet bestuur deurgaans buigbaar bly en gebeurlikheidsplanne in verskillende stadiums van die plan formuleer.

Die totale beplanningsproses word in diagram 3.2 uiteengesit (aangepas uit die werk van Du Preez, 1985 en Schutte, 1981).

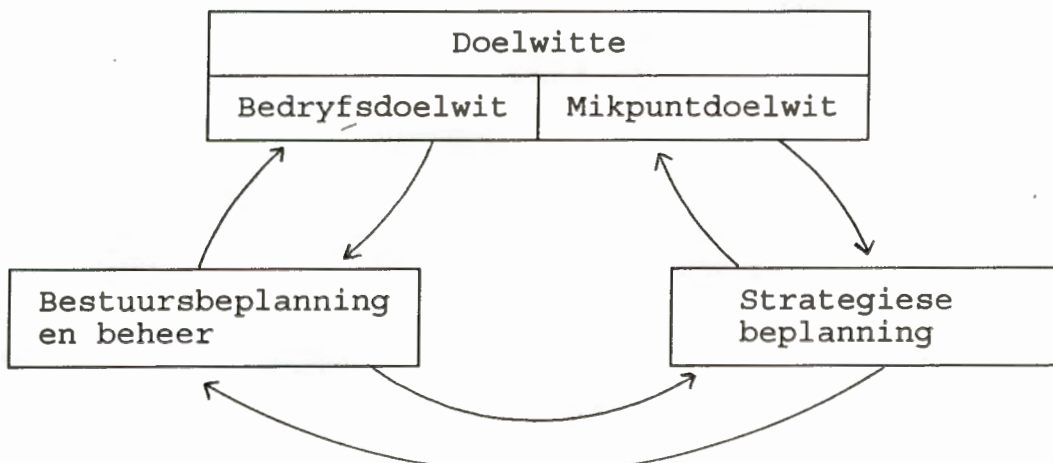
Hoewel die stel van miktelpuntdoelwitte en etiese doelstellings strategiese beplanning voorafgaan, wat weer bestuursbeplanning op sy beurt voorafgaan, vind daar gedurige wisselwerking onderling plaas. Dit word vervolgens in diagram 3.3 geïllustreer.

DIAGRAM 3.2: FASES IN DIE TOTALE BEPLANNINGSPROSES



Bron: Aangepas uit die werk van Du Preez, N.P., 1985:46 en Schutte, 1981:54.

DIAGRAM 3.3: DIE DINAMIKA VAN DIE TOTALE ONDERNEMINGSBEPLANNINGSPROSES



Bron: Aangepas uit die werk van Du Preez, N.P., 1985:45 en Schutte, F.G., 1981:55

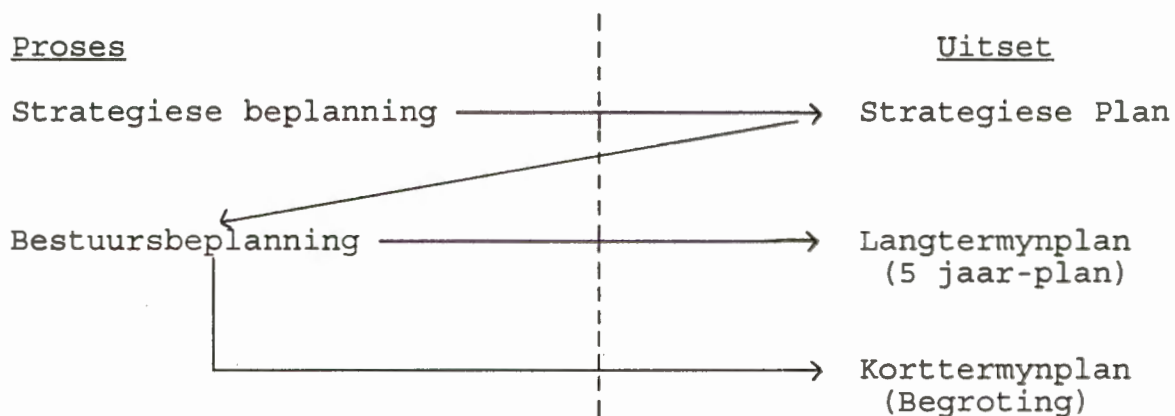
Uit die voorafgaande behoort dit duidelik te wees dat beplanning uit twee intellektuele prosesse bestaan, naamlik strategiese beplanning en bestuursbeplanning.

Die resultaat of uitset van bogenoemde intellektuele prosesse is:

- 'n strategiese plan;
- 'n langtermynplan; en
- 'n korttermynplan en begroting.

Bogenoemde word in diagram 3.4 uiteengesit (Schutte, 1981:57).

DIAGRAM 3.4: DIE INTELLEKTUELE PROSES VAN BEPLANNING EN UIT-
SETTE DAARVAN



Bron: Schutte, F.G., 1981:57.

3.2.1 Doelwitte

Uit 'n ontleding van diagram 3.3 is dit duidelik dat daar tussen mikpunt- en bedryfsdoelwitte onderskei kan word.

3.2.1.1 Mikpuntdoelwitte

Die mikpuntdoelwitte van 'n onderneming is 'n verklaring van wat die onderneming glo hy behoort te doen en te bereik.

Schutte onderskei die volgende eienskappe van mikpuntdoelwitte (Schutte, 1981:57):

- a) WAT - Dit dui op die rede waarom die onderneming gestig is.
 - b) WAAR - Dit weerspieël die missie van die onderneming en gevolglik die tipe besigheid waarop die onderneming hom toespits.
 - c) HOE -
 - (i) Prestasie - Dit dui op die verlangde winsgewendheid, opbrengs en groei.
 - (ii) Sakefilosofie en etiese doelstellings - Dit het betrekking op die etiese norme en standaarde wat die basis vorm van die wyse waarop die onderneming met sy omgewing, sy belangegroepe en sy werknemers in wisselwerking tree.
- Hierdie doelwitte word dikwels as gevolg van sosiale druk of onder die invloed van interne en eksterne belangegroepe geformuleer. Dit bepaal dus die wyse waarop 'n onderneming sy sake gaan bedryf en het dikwels 'n invloed op die ander doelwitte van die onderneming (Du Preez, 1985:48).
- d) WANNEER - Mikpuntdoelwitte word nie op relatiewe kort termyn deur besigheidstoestande beïnvloed nie.
 - e) Dit dien ook as riglyn vir strategiese beplanning.

3.2.1.2 Bedryfsdoelwitte

Argenti (1974:39) definieer dit as volg: "How the organisation proposes to carry out its purpose and ethos."

Du Preez (1985:49) stel dit dat bedryfsdoelwitte die werkwyse is waarop die onderneming sy mikpuntdoelwitte gaan bereik. Hy noem ook verder dat bedryfsdoelwitte kort termyn van aard is, intern in die onderneming gegeneer word, deur korttermyn-

saketoestande beïnvloed word en 'n wye reeks fasette van die onderneming dek.

3.2.2 **Strategiese beplanning**

Dit is ten aanvang nodig om tussen strategiese en bestuursbeplanning te onderskei. Volgens Welsh (1976:12) dui strategiese beplanning op beplanning oor die lang termyn, met ander woorde langer as een jaar en op die breër onderafdelings van die onderneming. Daarenteen dui bestuursbeplanning op die kort termyn en op die spesifieke middele om die doelwitte van die onderneming te bereik.

Met die snelle ontwikkeling in tegnologie en hoë groei in ondernemings oor die afgelope kwart eeu, het die behoefte al hoe sterker ontstaan om strategies te beplan, ten einde al die komplekse probleme die hoof te kan bied. Die noodsaaklikheid van strategiese beplanning is reeds vroeër in hierdie hoofstuk geïllustreer.

3.2.2.1 **Definisie van strategiese beplanning**

Argenti definieer strategiese beplanning as: "the careful, deliberate, systematic taking of decisions which affect, or are intended to affect, the organisation as a whole over long periods of time" (Argenti, 1974:15).

Anthony definieer strategiese beplanning as "the process of deciding on the objectives of the organisation, on changes in these objectives, on the resources used to attain these objectives, and on the policies that are to govern the acquisition, use and disposition of resources" (Anthony, 1965:24).

Shabalala stel dit in 'n artikel dat dit noodsaaklik is om elke sub-eenheid of divisie (ook bekend as standaard besigheids-eenhede) te identifiseer en dat elkeen van hierdie eenhede met sy eie gedefinieerde produk-marksegment 'n duidelik gedefinieerde strategie nastreef, gebaseer op sy eie kenmerkende be-

voegdheid in die marksegment wat hy bedien. Die strategie moet ook bydra tot die prestasies van die totale korporatiewe strategie (Shabalala, 1985:19).

3.2.2.2 Strategiese beplanningsproses

Volgens die werk van Anthony, Dearden en Vancil (1973:7), handel die strategiese beplanningsproses hoofsaaklik met die formulering van langtermyn-, strategiese en beleidsplanne wat die karakter of rigting van die onderneming kan beïnvloed. Topbestuur is hoofsaaklik by die opstel van strategiese planne betrokke en eksterne faktore buite die onderneming speel 'n vername rol by die opstel daarvan.

In diagram 3.5 word die strategiese beplanningsproses uiteengesit en vervolgens 'n kort bespreking van die stappe vervat daarin, soos aangepas uit die modelle van verskeie skrywers (Pearce & Robinson, 1965:54; Hax & Majluf, 1984:17-58; Schutte, 1981:57-61).

a) Stel van doelwitte

Die formulering van mikpuntdoelwitte is reeds vroeër in hierdie hoofstuk bespreek en behels onder andere:

- die missie,
- winsgewendheid,
- groeidoelwitte en
- etiese doelstellings

van die onderneming.

b) Maatskappyprofiel

Dit behels die ontleding van die onderneming soos op hede ten opsigte van aard van besigheid, winsgewendheid van kostesentrums, groeieigings en fisiese fasiliteite. Indien die resultaat dan met die verwagtings, soos bepaal in (a) hierbo, vergelyk word, ontstaan daar gewoonlik 'n substansiële gaping. Sodanige gaping dui op die verlangde aktiwiteit wat benodig word om die mikpuntdoelwitte te bereik. Die gaping kan gevul word deur optimalisering

van huidige produk-/markoperasies of die benutting van produk-/markgeleenthede buite die onderneming.

c) Omgewingsanalise

Ten einde geleenthede optimaal te kan benut, is dit noodsaaklik om eksterne faktore soos ekonomiese, sosio/politieke, regeringsinvloede en tegnologiese ontwikkeling krities te ontleed en aannames te maak van die moontlike invloed wat dit op die onderneming tydens die beplanningsperiode kan uitoefen.

'n Ontleding van die onderneming se sterkpunte, swakpunte, geleenthede en bedreigings behoort saamgestel te word, tesame met 'n ontleding van die bedryf ten einde kritiese sukses faktore en mededingendheid te monitor.

d) Strategiese ontwikkeling

Die resultaat van voorafgaande word geëvalueer en sleutelfaktore vir strategieformulering word geïdentifiseer. Hieruit word tussen bedryfsake en strategiese sake onderskei. Eersgenoemde handel oor bestaande produkte en markte, teenoor strategiese sake waar daar meer spesifiek op geleenthede en bedreigings buite die onderneming gekonsentreer word.

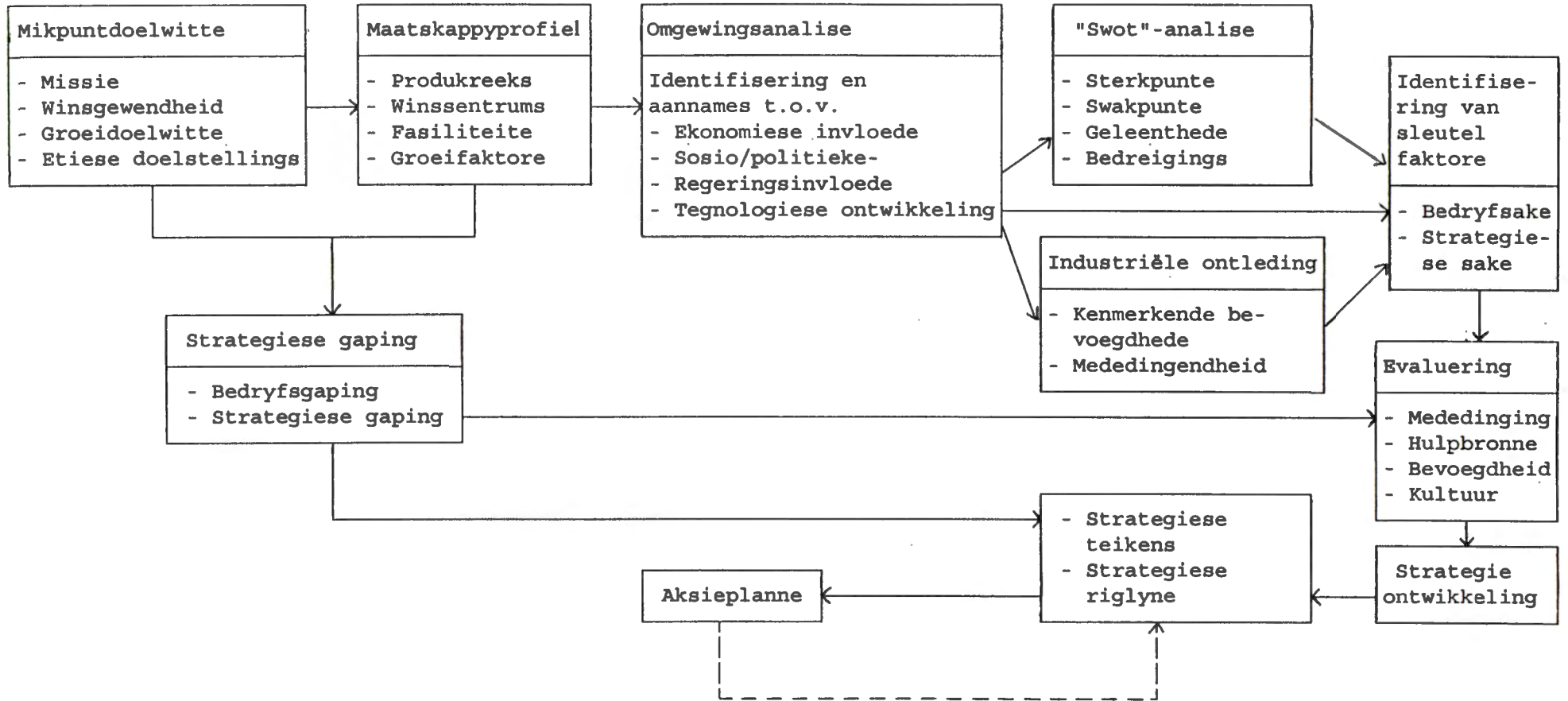
Voorlopige strategiese doelwitte moet eers teenoor mededinging, hulpbronne, vermoëns en kultuur van die onderneming getoets word, voor formulering en ontwikkeling van die finale strategie.

Die volgende stap in die proses is om strategiese teikens te stel vir elke divisie of departement en strategiese riglyne om bestuurders in hul eie beplanningsproses behulpsaam te wees.

e) Aksieplanne

Die finale stap in die proses van strategiese beplanning behels die opstel van aksieplanne om die implementering van strategiese planne te bewerkstellig.

DIAGRAM 3.5: DIE STRATEGIESE BEPLANNINGSPROSES



23

Bron: Aangepas uit die werk van Pearce & Robinson, 1965:54, Hax & Majluf, 1984:17-58 en Schutte, 1981:57-61.

3.2.3 Bestuursbeplanning

Soos vroeër in die hoofstuk vermeld, dui bestuursbeplanning op medium- en korttermynbeplanning, wat ook die finansiële plan of begroting insluit.

Bestuursbeplanning behoort egter in drie fases opgedeel te word soos ook aangedui deur Du Preez (1985:62).

3.2.3.1 Die eerste fase behels 'n ontleding van die onderne-
ming se huidige prestasie, gemeet aan die doelwitte wat
gestel is. Die ontleding is belangrik om te bepaal wat
die afwykings vir die huidige termyn is, asook om ten-
dense waar te neem en 'n basis vir toekomsbeplanning
daar te stel.

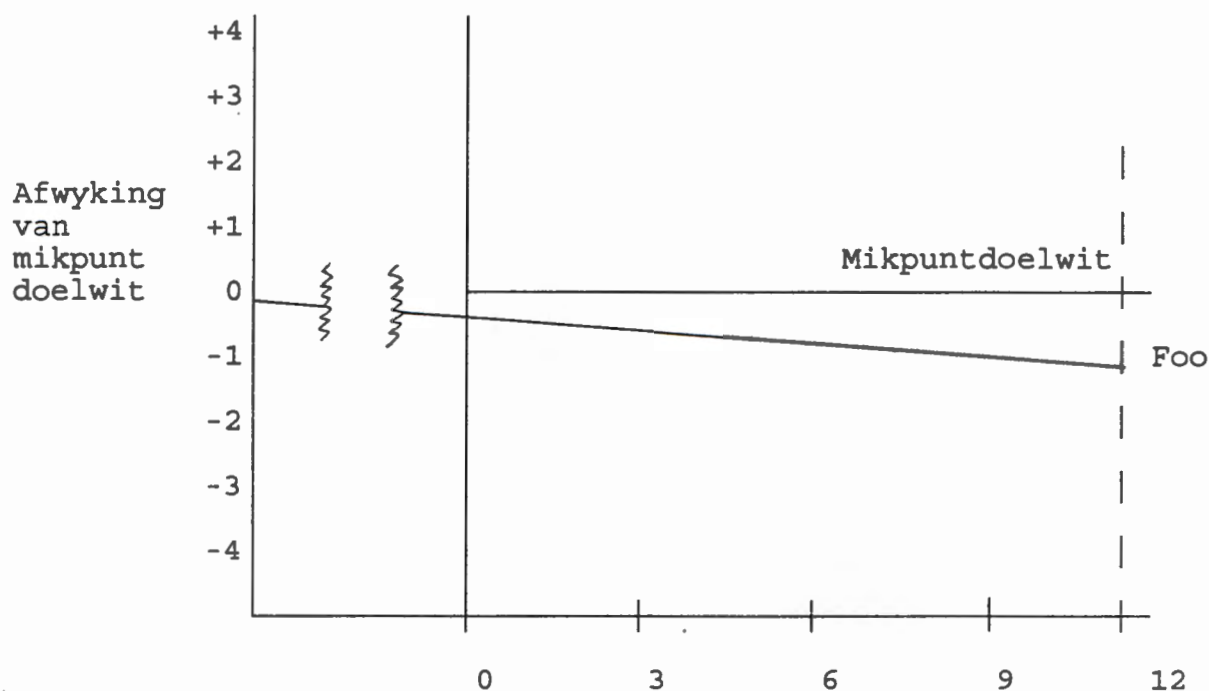
Bogenoemde kan gedoen word deur middel van meganistiese
vooruitskatting (Foo). Dit is 'n statistiese of reken-
kundige vooruitskatting van die onderneming se presta-
sie, gebaseer op historiese prestasie en veronderstel
die volgende aannames:

- dat die toekoms dieselfde sal wees as die verlede
- dat geen bestuursaksie gedurende die tydperk geneem
gaan word om die toekoms te beïnvloed nie.

Die Foo-konsep is oorspronklik deur Argenti (Argenti,
1974) ontwikkel, maar later deur Schutte (Schutte, 1981)
as toepaslik in bestuursbeplanning, gebruik.

Die Foo-vooruitskatting kan skematies soos in diagram
3.6 voorgestel word.

DIAGRAM 3.6: SKEMATIESE VOORSTELLING VAN Foo-VOORUITSKATTING



Bron: Schutte, 1981:75.

3.2.3.2 Die tweede fase behels die insameling van inligting. Insette vanaf die strategiese plan, vorm die basis van hierdie fase en behels die volgende:

- a) Mikpuntdoelwitte van die onderneming word verder deurgevoer en dien as basis vir die stel van afdelingsdoelwitte. Dit behels faktore soos groei, opbrengs op belegging, en so meer.
- b) Kritiese aannames soos gestel deur topbestuur vorm 'n eenvormige basis vir bestuursbeplanning. Slegs toepaslike aannames word by elke afdeling in ag geneem, aangesien die omstandighede van afdelings of geografiese gebiede wesenlik kan verskil.
- c) Strategiese riglyne ten opsigte van groeiverwagting, aanwending van fondse, bemerkingsriglyne en so meer, is noodsaaklik om die rigting van bestuursbeplanning aan te dui.

- d) Teikens wat gestel is, dui die mate van verandering wat verlang word aan, gemeet teenoor huidige prestasie.

Die tweede stap in hierdie fase behels die formulering van spesifieke aannames buiten dié wat reeds in die strategiese plan vervat is. Schutte onderskei tussen twee klasse, naamlik algemene en kritiese aannames (Schutte, 1981:71):

- a) Algemene aannames verwys na faktore soos die inflasiekoers of ekonomiese klimaat wat voorspel moet word en die kwantifisering van die moontlike invloed op die inkomste en uitgawes van die betrokke afdeling.
- b) Kritiese aannames daarenteen verwys na omgewingsfaktore wat 'n direkte invloed op die spesifieke afdeling kan hê en behels faktore soos beskikbaarheid van arbeid en grondstowwe, asook loodsing van nuwe produkte.

Derdens moet 'n "SWOT"-ontleding opgestel word, wat die noodsaaklikste sterkpunte, swakpunte, geleenthede en bedreigings van die betrokke afdeling uitlig. Die hele ontleding behoort op een bladsy as volg uiteengesit te word (diagram 3.7):

DIAGRAM 3.7: "SWOT"-ONTLEDING



Laastens moet 'n noukeurige ontleding van mededingers en die bepaling van die onderneming se kompeterende voordeel gedoen word ten opsigte van:

- produkte,
- markte,
- finansies en
- fasiliteite.

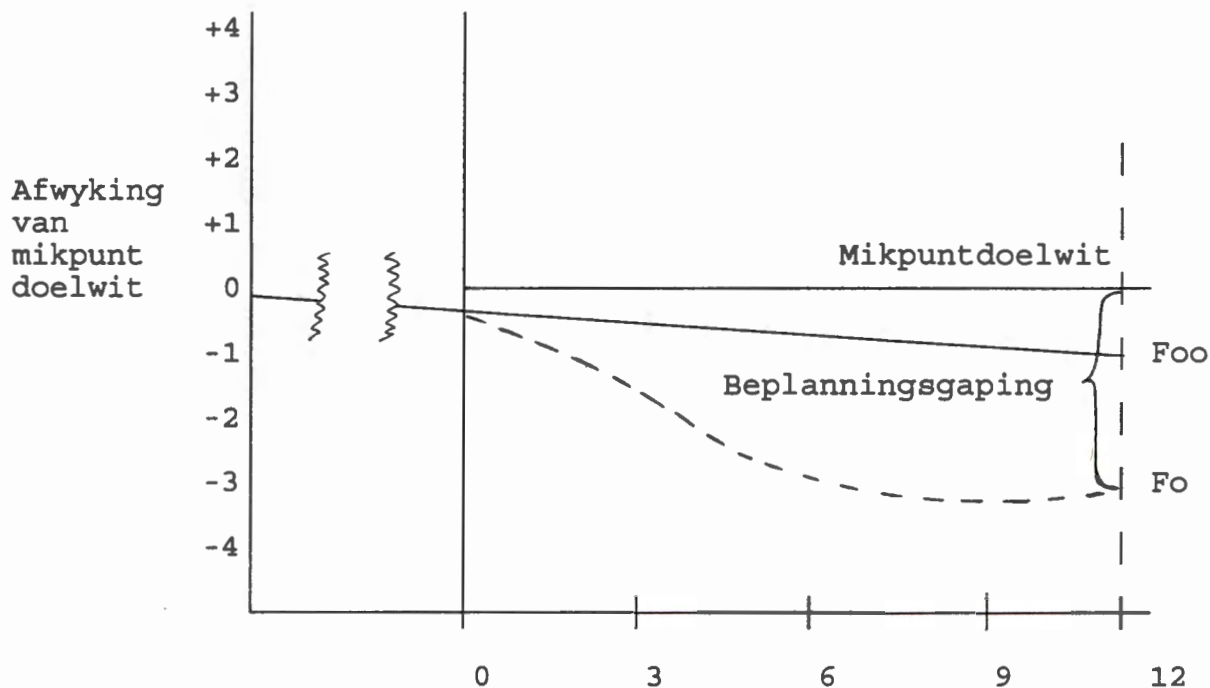
3.2.3.3 Fase drie behels die daadwerklike beplanningsproses.

Die eerste stap in hierdie proses behels die analitiese vooruitskatting (Fo). Dit verskil van die meganistiese vooruitskatting (Foo) in die opsig dat omgewingsveranderlikes wat 'n invloed op die onderneming se prestasie kan hê, wel in ag geneem word, maar die aanname dat bestuur geen aksie sal neem om prestasie te beïnvloed nie, word behou. Besluite ten opsigte van die volgende bronne van verandering moet geneem word:

- a) Omgewingsveranderlikes, insluitende ekonomiese, politieke en sosiale veranderings, kan 'n invloed op die prestasie van die onderneming hê. Aannames in die strategiese plan sowel as in fase twee van die bestuursbeplanningsproses, is bronne wat inligting oor veranderings ten opsigte van die inflasiekoers, rentekoers, moontlike stygings in bokoste, en so meer, verskaf.
- b) Nie-herhalende gebeurlikhede kan die Fo-vooruitskatting beïnvloed. Voorbeelde hiervan is kapitale uitgawes, uitbreidings of gebeure uit die verlede.
- c) Die oordra-effek van aksieplanne wat reeds geïmplementeer is, maar wat eers in toekomstige finansiële periodes 'n uitwerking op die finansiële prestasie van die onderneming mag hê.

Die Fo-vooruitskattings word in diagram 3.8 geïllustreer.

DIAGRAM 3.8: SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE Fo-VOORUITSKATTING



Bron: Du Preez, (1985:68).

Die analitiese vooruitskattting (F_o) is belangrik om te bepaal of daar 'n gaping tussen die miktunt doelwitte van die onderneming en die vooruitgeskatte wins voor enige bestuursaksie geneem is, bestaan.

Die volgende stap in die beplanningsproses is die ontwikkeling van aksieplanne (F_p 's) deur bestuur, om die miktunt doelwitte van die onderneming te bereik. Hierdie fase bestaan hoofsaaklik uit twee afsonderlike aksies, naamlik die ontwikkeling van aksieplanne en die evaluering van hierdie aksieplanne. Die redes vir die belangrikheid van die evaluering van aksieplanne is as volg (Du Preez, 1985:70):

- a) Aksieplanne mag kapitale uitgawes verg, wat dus ooreweging en toedeling volgens belangrikheid mag vereis.

- b) Waar 'n hele aantal aksieplanne ontwikkel word, moet dit eers geëvalueer en goedgekeur word, aangesien nie te veel projekte gelyktydig van stapel gestuur kan word nie.
- c) Kreatiwiteit en skeppende denke kan tot nuwe strategiese riglyne of selfs 'n nuwe strategie lei, wat dus 'n evaluasie van aksieplanne noodsaaklik maak.
- d) Evaluasie van aksieplanne kan tot evaluasie van bestuurslede wat geïdentifiseer is as skeppende denkers, lei.
- e) Ten einde aksieplanne geïntegreerd in die ondermening te ontwikkel, is evaluasie noodsaaklik.

Aksieplanne behoort aan die volgende vereistes te voldoen:

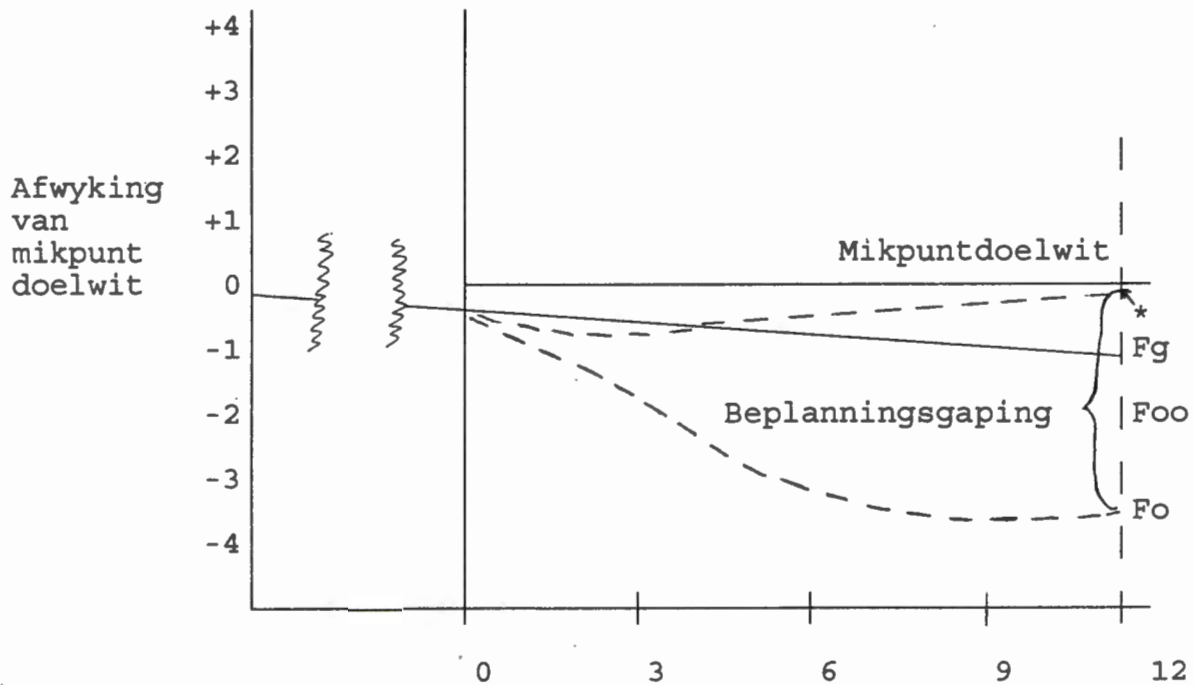
- a) Doelwit van die bepaalde aksie moet duidelik gestel word.
- b) Ontleding van watter stappe geneem moet word, deur wie en op watter tydstip om die bepaalde doelwit te bereik.
- c) Die finansiële impak van aksies wat geneem word om die mikpuntdoelwit te bereik, moet ook bepaal en uiteengesit word.

Volgens Du Preez (1985:72) is dit belangrik om tussen aksieplanne wat ontwikkel is (Fp) en aksieplanne wat goedgekeur is (Fg), te onderskei. Die gesamentlike effek van goedgekeurde aksieplanne op die winsposisie van die onderneming word in diagram 3.9 aangedui.

Indien die Fg's nie voldoende is om die onderneming se mikpuntdoelwit te bereik nie, ontstaan daar 'n strate-

giese gaping en kan dit noodsaaklik wees om 'n strategie wysiging aan te bring om die gaping uit te wis.

DIAGRAM 3.9: INVLOED VAN GOEDGEKEURDE BEPLANNINGSAKSIES OP DIE WINSPOSISIE VAN 'N ONDERNEMING



* Strategiese gaping

Bron: Du Preez, 1985:74.

Die volgende stap in die beplanningsproses is die opstel van 'n winsoorbruggingstaat. Dit behels die rekonsiliaasie en kwantifisering van voorafgaande stappe in die beplanningsproses, ten einde die finansiële invloed daarvan op die onderneming te bepaal. Die konsep is deur Wilson en Tomb ontwikkel (Wilson & Tomb, 1968:41).

'n Voorbeeld van 'n winsoorbruggingstaat word in tabel 3.2 skematies voorgestel.

TABEL 3.2: WINSOORBRUGGINGSTAAT

Meganistiese vooruitskatting (Foo)	R.....
Analitiese vooruitskatting (Fo)	R.....
- Omgewingsfaktore
- Nie-herhalende gebeurlikhede
- Oordra-aksies
<hr/>	
Beplanningsbasis
Aksieplanne
- Plan 1
- Plan 2
- Plan 3
<hr/>	
Beplande winsposisie
Mikpuntdoewit
<hr/>	
Strategiese beplanningsgaping	R
<hr/> <hr/>	

Bron: Du Preez, 1985:75.

Die laaste fase in die beplanningsproses is die ontwikkeling van 'n beplanningsoudit om te verseker dat:

- a) die nodige beheermaatreëls bestaan vir die monitor en meting van aksieplanne;
- b) die impak van aksieplanne deurlopend bepaal word;
- c) nuwe aksieplanne wel geïmplementeer word;
- d) die beplanningsoudit ons in staat stel om nuwe meganistiese vooruitskattings (Foo) makliker te kan doen.

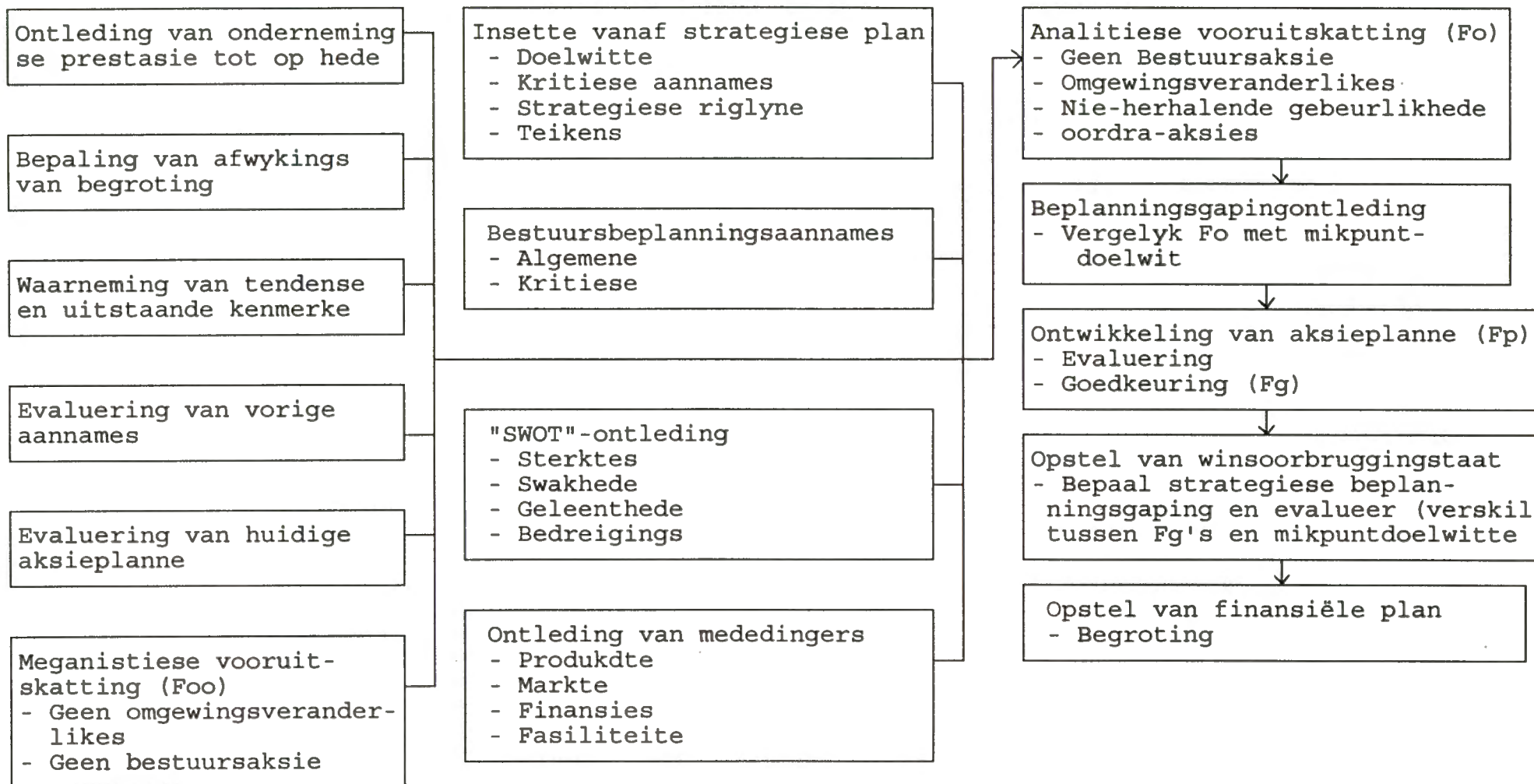
Vervolgens dus 'n model vir die bestuursbeplanningsproses wat in diagram 3.10 uiteengesit word:

DIAGRAM 3.10: MODEL VIR DIE BESTUURSBEPLANNINGSPROSES

Fase 1: Evaluering van huidige bestuursbeplanning

Fase 2: Insameling van inligting vir bestuursbeplanning

Fase 3: Bestuursbeplanning



32

Die diagram is 'n aanpassing van die modelle van Schutte, 1981:85 en Du Preez, 1985:62.

3.2.3.4 Opsomming

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat bestuursbeplanning 'n kontinue proses is wat tot 'n berekende finansiële plan en aksieplanne lei om die doelwitte te verwesenlik.

Dit moet egter in gedagte gehou word dat 'n opgestelde plan buigbaar moet wees, aangesien baie faktore 'n invloed op die onderneming kan uitoefen, wat moontlike wysigings mag noodsaak.

3.3 DIE BEHEERPROSES

Beheer is 'n belangrike skakel in die bestuursproses en kan beskou word as 'n aanvullende proses tot die beplanningsproses ten einde die onderneming se doelwitte te bereik.

Schutte definieer beheer as "the dynamic process of managing towards the achievement of an organisation's objectives. It is a continuous process which is engaged in all levels of management throughout the organisation" (Schutte, 1981:103).

Volgens Rädcl en Reynders (1980:256-257) kan die volgende vier stappe in die beheerproses onderskei word:

1. Die ontwerp en bekendstelling van 'n beheerstelsel.
2. Waarneming en meting van die werklike prestasie en verslagdoening daaroor.
3. Beoordeling van die prestasies.
4. Korrektiewe optrede.

Du Preez (1985:78) stel dit egter duidelik dat beheer nie bloot uit die meting van resultate teenoor bepaalde kriteria bestaan nie, maar dat dit ook die aksies behels wat poog om hierdie afwykings reg te stel. Die stelsel van beheer het dus

egter tot gevolg dat beheer deur die persone wat daarvoor verantwoordelik is, uitgeoefen word.

3.3.1 Die proses van beheer

Schutte stel voorts dat strategiese beheer daarop gemik is om die bereiking van die mikpuntdoelwit van die onderneming en bestuursbeheer om die korttermynwerkswerrigting van die onderneming te verbeter en bedryfsbeheer op sy beurt, om volgens standarde te presteer (Schutte, 1981:106).

Volgens Welsch moet die beheerproses die volgende omvat (Welsch, 1976:16):

1. Meting van resultate teenoor voorafbepaalde doelwitte, planne en standarde.
2. Rapportering van uitslag ten opsigte van bogenoemde meting aan betrokke bestuurders.
3. 'n Ontleding van alle afwykings om die onderliggende oorsake te bepaal.
4. Oorweging van alternatiewe roetes om ondoeltreffendheid reg te stel.
5. Keuse en implementering van mees belowende alternatiewe.
6. Opvolging ten einde die effektiwiteit van regstellende aksies te bepaal en terugvoering van inligting ten einde toekomstige beplanning en beheersiklusse te verbeter.

3.3.1.1 Die inisiëring van beheer

Volgens Ansof en Brandenburg (1967) word die beheerproses deur die volgende drie kategorieë van prikkels geïnisiëer:

1. Probleemprikkels. Dit behels afwykings vanaf beplande resultate wat teruggevoer word na die betrokke bestuurder, wat onder hierdie omstandighede moet toesien dat toekomstige uitsette volgens plan sal verloop.

2. Geleentheidsprikkels. Dit is wanneer die bestuurder pro-aktief optree deur sy omgewing op 'n kontinue basis te ontleed, om te verseker dat die verlangde resultate gelewer word.
3. Tydprikkels. Dit behels periodieke beheer soos byvoorbeeld maandelikse verslaggewing of periodieke voorraadopnames en kan nie alleen op staat gemaak word nie, aangesien baie tussenin kan gebeur.

3.3.1.2 Algemene eienskappe van 'n beheerstelsel

Die volgende algemene eienskappe van 'n beheerstelsel word deur Schutte onderskei (Schutte, 1981:107-8):

1. Ondersteun individuele bestuursposisies. Beheerstelsels moet sodanig ontwerp word dat individuele bestuurders voldoende en noodsaaklike inligting daaruit verkry ten einde sy area van verantwoordelikheid te beheer.
2. Ondersteun die sleutelprestasie-areas van die bestuursposisie. Kritiese verantwoordelikeheidsfunksies is daardie gedeelte van die bestuurstaak wat die meeste tot die resultate van die onderneming bydra. Die fokus van beheer moet dus op hierdie areas geplaas word.
3. Vooruitskatting en terugvoerbeheer. Bestuursbeheer behels die keuse van die mees toepaslike aksie gebaseer op vooruitgeskatte verwagtings van gebeure in die onderneming. Bedryfsbeheer behels die regstellende aksie wat volg op die terugvoering van onbevredigende gebeure in die loop van die besigheid.
4. Aangepaste projeksies en afwykingsanalises. By bestuursbeheer moet bestaande projeksies aangepas word indien omgewingsveranderlikes daarop dui dat verwagte resultate nie bereik sal word nie. Met bedryfsbeheer word afwy-

kings vanaf standaard uitgelig en waar afwykings groter is as die algemeen aanvaarde limiete, word korrektiewe aksies geïnisieer.

5. Die fokusvlak. Bestuursbeplanning in 'n oop omgewing fokus op die breë. 'n Groot aantal veranderlikes en hul invloed en uitwerking op die onderneming moet in ag geneem word. In 'n geslote omgewing is die fokus baie nou, omrede die situasie minder ingewikkeld is en gewoonlik dikteer die probleem een enkele oplossing.
6. Die soort aksie verlang. By bestuursbeplanning word die verlangde aksie bepaal deur interne en eksterne ontleding van die onderneming en sy omgewing en besluitneming ten opsigte van wat bereik wil word. Dit lei tot die stel van aksieplanne. By bedryfsbeheer word aksie geïnisieer deur die afwykings van standarde.

In teenstelling met bogenoemde stel Stoner dat 'n effektiewe beheerstelsel aan die volgende eienskappe moet voldoen (Stoner, 1982:604):

1. Resultate van onderneming moet korrek weergegee word. Onakkurate inligting kan tot die neem van verkeerde besluite lei en gevolglik kan probleme ontstaan wat vermy kon word.
2. Inligting moet tydig versamel en deurgegee word vir evaluering en neem van korrektiewe aksie.
3. Die inligting verkry vanuit 'n beheerstelsel moet verstaanbaar wees en as objektief deur die gebruiker daarvan beskou word om effektiwiteit van die stelsel te verseker en verwarring en frustrasie te vermy.
4. Die beheerstelsel behoort veral te fokus op die areas waar die waarskynlikheid die grootste is dat afwykings op

standaarde sal voorkom, of op die kwesbaarste areas in die onderneming.

5. Die koste verbonde aan die opstel en implementering van die beheerstelsel moet ekonomies regverdigbaar wees met ander woorde, dit moet nie meer wees as die moontlike verlies wat daarsonder kan ontstaan nie.
6. Die beheerstelsel moet aanpasbaar wees by die ondernemingsrealiteite en verwantskap moet deur gebruikers daarvan waargeneem kan word. Die onderskeie posvlakke van gebruikers moet ook in ag geneem word.
7. Beheerinformasie moet met werksyloei gekoördineer word, omrede elke stap in die werksproses die sukses of mislukking van die onderneming kan beïnvloed. Tweedens moet die beheerinformasie na alle belanghebbendes gekommunikeer word.
8. Stelsels moet maklik by veranderende omstandighede aangepas kan word.
9. Beheerstelsels moet duidelik aandui watter korrektiewe aksie geneem behoort te word waar afwykings ontstaan, asook bruikbaar wees vir die verantwoordelike persoon.
10. Stelsels moet aanvaarbaar wees vir persone in die onderneming.

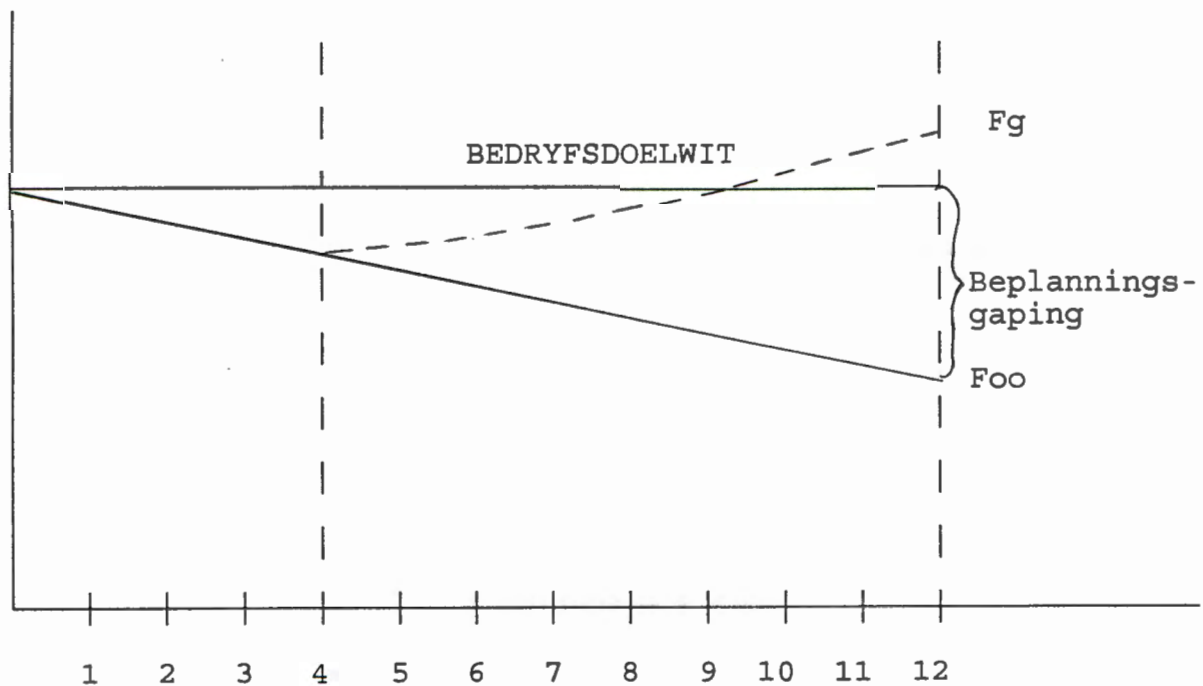
3.3.2 Bestuursbeheer

Volgens Anthony, Dearden en Vancil (1973:5) behels bestuursbeheer die proses waarvolgens bestuur verseker dat hulpbronne verkry en doeltreffend aangewend word in die bereiking van ondernemingsdoelwitte.

Schutte (1981:140) dui aan dat die beheerproses deur drie fases gekenmerk word. Dit behels die meganistiese vooruitskating (Foo), die analitiese vooruitskating (Fo) en 'n reeks aksieprogramme (Fp's) of planne wat geïmplementeer gaan word en daarop gemik is om die toekomstige jaareindresultate te verbeter. Navorsing deur Kotzé en Du Preez (1984:171) het getoon dat die gebruik van die analitiese vooruitskating in die beheerproses tot negatiewe resultate kan lei. Uit bogenoemde het dus 'n nuwe benadering gevolg dat, hoewel Foo, Fo en Fp's steeds in die beplannings gebruik word, slegs Foo en Fg's (goedgekeurde aksieplanne) in die beheerproses gebruik word. Ernstige analitiese afwykings kan steeds deur die finansiële departement in 'n winsoorbruggingstaat getoon word.

Bogenoemde proses word skematies in diagram 3.11 uiteengesit.

DIAGRAM 3.11: VOORSTELLING VAN DIE BESTUURSBEHEERPROSES



Du Preez (1985:97) stel dat die resultate van die herbeplanningsproses of bestuursbeheerproses steeds deur middel van 'n winsoorbruggingstaat met die huidige begroting geïntegreer word. Begrotings word egter nie soos in die verlede aangepas

nie en die winoorbruggingstaat word die nuwe instrument vir bestuursbeheer.

Die bestuursproses lei tot pro-aktiewe optrede en bestuurders word verplig om herbeplanning te doen. Kreatiwiteit word bevorder en aksieplanne word ontwikkel, ongeag of die huidige prestasie die bedryfsdoelwit oorskry of nie.

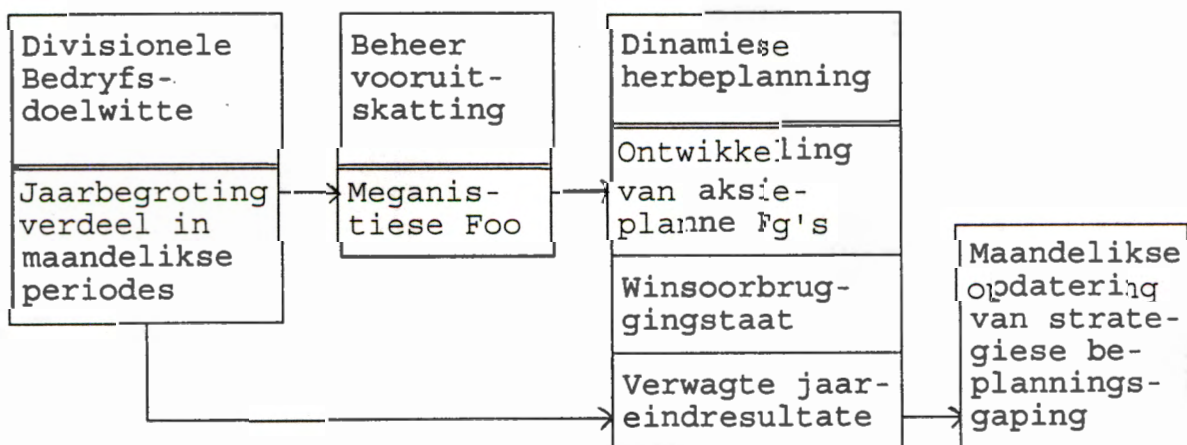
3.3.3 'n Raamwerk vir die beheerproses

Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat die uitset van die beplanningsproses naamlik die divisionele bedryfsdoelwitte (jaarbegroting verdeel in maande vir beheer), die inset vorm van die beheerproses.

Beheer word gereeld uitgeoefen en maandelikse vooruitskattings word gedoen. Hieruit volg dinamiese herbeplanning wat tot die ontwikkeling van aksieplanne en opstel van 'n winoorbruggingstaat lei. Die verwagte jaareindresultate kan nou bepaal word en dit kan weer aanleiding gee tot die terugvoer van strategiese beplanningsgaping.

Die bestuursbeheerproses word skematies in diagram 3.12 uit-eengesit.

DIAGRAM 3.12: DIE BESTUURSBEGEERPROSES



Bron: Kotzé, J.G. (1988:37-43) aangepas.

3.3.4 Bedryfsbeheer

Volgens Du Preez (1985:85-97) het bedryfsbeheer te make met die doeltreffende uitvoering van relatief goed gespesifiseerde take. Werklike prestasie word teen vooraf gestelde standarde gemeet en inisieer beheer wat korrektiewe aksie onderneem.

Daar is drie vername bedryfsbeheerdimensies:

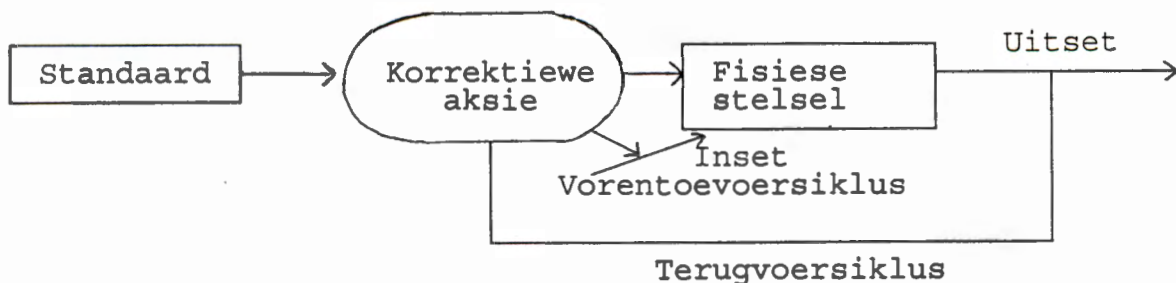
1. Kwantiteit - die normale beheer van deurset, gemeet teen 'n standaard.
2. Kwaliteit - die fisiese gehalte van die produk/diens, gemeet teen 'n standaard (byvoorbeeld SABS).
3. Tyd - die werklike tyd bestee op die transformasie van grondstowwe tot 'n finale produk, gemeet teen 'n tydstandaard.

Die frekwensie van meting of beheer sal afhang van die tipe produksieproses, maar behoort op die kleinste element van 'n fisiese aktiwiteit uitgeoefen te word, dit wil sê per skof, per dag of week.

Verslagdoening ten opsigte van die bedryfsresultate kan bestaan uit terugvoering of uitsonderingsbeheer of 'n kombinasie van die twee.

Die model vir bedryfsbeheer word in diagram 3.13 aangetoon.

DIAGRAM 3.13: BEDRYFSBEHEERMODEL



Bron: Du Preez (1985:89).

3.4 'N GEÏNTEGREERDE BENADERING TOT KORPORATIEWE BEPLANNING

3.4.1 Inleiding

Uit die voorafgaande kan die verskillende prosesse van beplanning en beheer duidelik waargeneem word. Aangesien daar dikwels geen direkte skakeling tussen die insette en uitsette van die prosesse bestaan nie en kommunikasie tussen verskillende vlakke van bestuur dikwels gebrekkig is, sal hier gepoog word om 'n geïntegreerde benadering tot korporatiewe bestuur te illustreer.

3.4.2 Definisie

Schutte (1981:154) om skryf dat wisselwerking gedurig plaasvind tussen die prosesse van strategiese beplanning, bestuursbeplanning en -beheer en bedryfsbeheer. Strategiese gapings wat bepaal word deur middel van 'n winsoorbruggingstaat, word terugverwys na topbestuur vir herbeplanning.

Welsch (1976:3) definieer totale winsbeplanning en beheer as "a systematic and formalized approach for accomplishing the planning, co-ordination and control responsibilities of management, specifically involving the development and application of:

- broad and long-range objectives;
- specification of enterprise goals;
- a long-range profit plan developed in broad terms;
- a short-range profit plan detailed by relevant responsibilities;
- a system of periodic performance reports; and
- follow-up procedures."

3.4.3 'n Geïntegreerde model

Die volgende prosesse is omskryf in 'n artikel deur Kotzé (1988:37-43).

Die opgestelde mikpuntdoelwitte van die organisasie stimuleer die strategiese beplanningsproses, asook die bestuursbeplanningsproses. Strategiese en aksieplanne word vanuit die breë riglyne wat gestel word deur die missie, winsgewendheid, groei doelwit en etiese doelstellings opgestel.

Uit die strategiese beplanningsproses word strategiese doelwitte vir elke divisie gestel, wat die mikpuntdoelwitte van die bestuursbeplanningsproses daarstel. Hierdie doelwitte moet reeds vroeg in die bestuursbeplanningsproses gekommunikeer word. Die sleutelfaktore wat geïdentifiseer en geëvalueer is gedurende die strategiese beplanningsproses, is onontbeerlik vir divisionele bestuurders ten einde hul eksterne omgewingsanalise en evaluering te doen. Die uitslag van die "SWOT"- en industrie-analise dra by tot 'n meer effektiewe gebruik daarvan op divisionele vlak.

Terugvoer vanaf die bestuursbeplanningsproses deur middel van die beplanningsgapings, is van uiterste belang. Die onderskeie gapings wat uit elke divisie se bestuursplanne ontstaan, word gekonsolideer en laat topbestuur met twee alternatiewe keuses, naamlik:

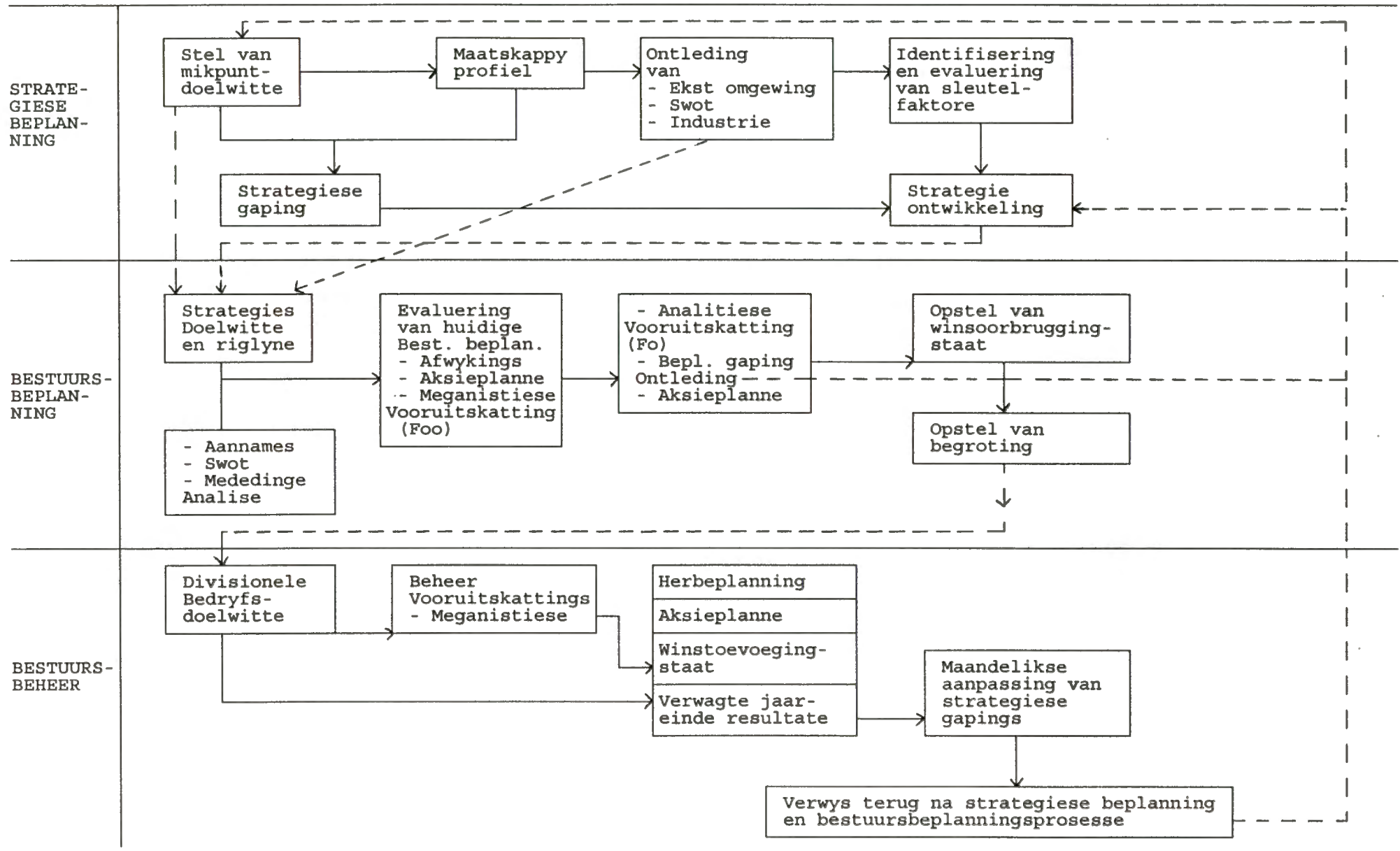
- aanvaar gaping en pas mikpuntdoelwitte aan, of
- onderneem addisionele strategiese aksie om gaping te verklein of te elimineer.

Bestuursbeheer op sy beurt begin by die bedryfsbegroting van die divisie, wat op die goedgekeurde bedryfsdoelwitte van die divisie gebaseer word. Maandelikse maganistiese en analitiese vooruitskattings word met bedryfsdoelwitte vergelyk en enige wesenlike afwykings (positief of negatief) noodsaak bestuurs-

aksie. Aksieplanne word opgestel of aangepas om die situasie te verbeter en die proses word deur middel van 'n winsoorbruggingstaat voorgestel. Meganistiese vooruitskattings word met verwagte resultaat van omgewingsveranderlikes, aangepas en ná beraamde invloed van aksieplanne ook in berekening gebring is, word die verwagte jaareindresultaat voorgestel. Enige afwyking tussen dié resultaat en die divisionele bedryfsdoelwitte, dui op 'n strategiese gaping wat maandeliks na topbestuur vir heroorweging van mikpuntdoelwitte verwys word.

'n Vereenvoudigde strategiese, bestuursbeplanning en -beheermodel word in diagram 3.14 aangetoon om die integrasie van en wisselwerking tussen voorafgaande prosesse aan te dui. Dieselfde diagram is ook gebruik om die prosesse aan die respondente van die vraelyste aan te dui.

DIAGRAM 3.14: VEREENVOUDIGDE GEÏNTEGREERDE BEPLANNING EN BEHEERMODEL



44

Bron: Verwys na diagramme 3.5, 3.10 en 3.12.

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE NAVORSING

4.1 DOEL VAN VRAELYS

'n Vraelys, gerig 'n aantal respondente, is na voorlopige toetsing opgestel om:

- die doel en die omvang van die studie te verifieer;
- die respondenteprofiel aan te dui;
- die mate van bestuursbeplanning op ondernemingsvlak te bepaal; en
- te toets of beheer uitgeoefen word op bedryfsvlak.

4.2 INHOUD VAN VRAELYS

Die vraelys word in tabel 4.1 uiteengesit. Alle vrae is ook in Engels vertaal om enige onduidelikheid uit te skakel. Die vereenvoudigde geïntegreerde beplanning en beheermodel soos in diagram 3.14 aangedui, is ook aangeheg om die prosesse te illustreer.

Die vraelys is as volg saamgestel:

Vrae 1 tot 3: Ervaring en agtergrond van respondente.

Vrae 4 tot 12: Om beplanningstelsels in die onderneming te toets.

Vrae 13 en 14: Om beheerstelsels te toets.

4.3 RESPONDENTE

Die respondente is almal besturende direkteure van handelsondernemings in die groep van maatskappye. Die skrywer het voor

voltooiing van die vraelyste, die doel van die studie, asook 'n kort teoretiese oorsig ten opsigte van bestuursbeplanning en -beheer, aangebied. Daar is agt vraelyste uitgedeel en deur respondente voltooi. Die verwerking daarvan is eers later deur die skrywer gedoen.

TABEL 4.1: BESTUURSBEPLANNING EN BEHEERVRAELYS

Vraag 1: Hoeveel jaar se ervaring beskik u oor in die bouhandelbedryf?

jaar

Vraag 2: Dui u deskundigheidsgebied met 'n kruisie (x) aan:

Bemarking	
Administratief	
Produkkennis	
Ander: spesifiseer	

Vraag 3: Dui met 'n kruisie (x) u hoogste akademiese kwalifikasies aan:

Matriek	
Diploma	
Graad	
Ander: spesifiseer	

Vraag 4: Is dit volgens u mening noodsaaklik dat 'n bestuurder in 'n handelonderneming beplan?

Ja	
Nee	

Vraag 5: Indien ja, wat beskou u as die vernaamste elemente van beplanning?

Vraag 6: Wat is die missie van u onderneming?

Vraag 7: Bestaan daar duidelik gedefinieerde doelstellings in u onderneming?

Ja	
Nee	

Vraag 8: Verskaf hoëvlakbestuur meetbare mikpuntdoelwitte en riglyne om u behulpsaam te wees met bestuursbeplanning?

Ja	
Nee	

Vraag 9: Wat is volgens u mening die vyf mees kritiese faktore wat sukses of mislukking in u onderneming bepaal?

1.
2.
3.
4.
5.

Vraag 10: Noem die drie vernaamste geleenthede, bedreigings, sterkpunte en swakpunte in u onderneming.

Geleenthede	Bedreigings
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Sterkpunte	Swakpunte
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Vraag 11: Word aksieplanne wat die vernaamste doelstellings asook die gedetailleerde finansiële uitwerking daarvan illustreer, opgestel en geïmplementeer?

Ja	
Nee	

Vraag 12: Bestaan daar 'n behoorlike begrotingstelsel in u onderneming?

Ja	
Nee	

Vraag 13: Word bedryfsdoelwitte periodiek gemeet teenoor werklike resultate en watter aksie volg ten opsigte van afwykings?

Ja	
Nee	

Beskryf kortliks

Vraag 14: Bestaan daar 'n stelsel van dinamiese herbeplanning in u onderneming wat die volgende aspekte behels?

1. Aksieplanne	Ja	
	Nee	
2. Winsoorbruggingstaat	Ja	
	Nee	
3. Verwagte jaareind-resultate	Ja	
	Nee	

4.4 BEVINDINGS

1. Die gemiddelde jare ervaring van respondente in die bou-bedryf is 12 jaar.

2. Die deskundigheidsgebied is persentasiegewys as volg:
 - Bemarking 60%
 - Administratief 20%
 - Produkkennis 20%

3. Hoogste akademiese kwalifikasies van respondente
 - Matriek 50%
 - Diploma 25%
 - Graad 25%

4. Sewe respondente (87,5%) is van mening dat formele beplanning noodsaaklik is.

5. Die vernaamste elemente van beplanning soos aangedui deur meer as een van die respondente is as volg:
 - Finansiële plan (begroting)
 - Marksegmentering
 - Produkontleding
 - Stel van meetbare doelwitte
 - Aankope (voorraad)
 - "SWOT"-analise
 - Mededinging analise
 - Aksieplanne

6. Die missie van die ondernemings het grootliks oorvleuel en die volgende bevat:
 - Verskaffers van kwaliteit materiaal aan bouhandel
 - Lewering van gehalte diens aan klante
 - Maksimalisering van opbrengs op belegging.

7. Al die respondente was dit eens dat daar duidelik gedefinieerde doelwitte in die ondernemings bestaan.

8. Sewe respondente (87,5%) het aangedui dat meetbare mikpuntdoelwitte deur hoëvlakbestuur verskaf word om behulpsaam te wees met bestuursbeplanning.

9. Die mees kritiese faktore wat sukses of mislukking bepaal in die onderneming is as volg:
- Interne beheer
 - Winsgewendheid en finansiële bestuur
 - Klante verhoudings
 - Bemarking (advertensies)
 - Mededinging
 - Dienslewering
 - Kredietbeheer
 - Roekelose of nalatige optrede van bestuur/personeel
 - Beplanning
 - Kwaliteit produkte.
10. Die vernaamste geleenthede, bedreigings, sterkpunte en swakpunte word in tabel 4.2 aangedui.
11. Die meerderheid, naamlik 87,5%, het aangedui dat aksieplanne opgestel en geïmplementeer word, wat die vernaamste doelstellings asook finansiële uitwerking daarvan aandui.
12. Al die respondente bevestig die bestaan van 'n behoorlike begrotingstelsel.
13. Bedryfsdoelwitte word periodiek deur al die ondernemings gemeet teen werklike resultate en respondente het aangedui dat afwyking verantwoord moet word en regstellende aksie geneem word, indien moontlik.
14. Die respondente het aangedui dat daar 'n stelsel van dinamiese herbepanning bestaan met 'n groot leemte egter by die gebruik van 'n winsoorbruggingstaat. Die ja-persentasie is as volg:
- | | |
|------------------------------|--------|
| - Aksieplanne | 100,0% |
| - Winsoorbruggingstaat | 12,5% |
| - Verwagte jaareindresultate | 87,5% |

4.5 GEVOLGTREKKINGS

4.5.1 Respondente profiel

Die bevindings dui daarop dat die respondente oor deeglike ervaring van die bedryf beskik, naamlik 12 jaar gemiddeld. Die helfte van die respondente se deskundigheidsgebied is bemarking en slegs 50% van hulle beskik oor 'n formele naskoolse kwalifikasie.

4.5.2 Beplanningstelsels

Die meerderheid respondente (87,5%) is van mening dat dit noodsaaklik is om formeel te beplan en beskou die volgende elemente as die vernaamste in die beplanningsproses:

- Finansiële plan of begroting
- Marksegmentering
- Produktoleiding
- Stel van doelwitte
- Voorraad aankope
- SWOT-analise
- Mededinging analise
- Aksieplanne.

Die gekonsolideerde missie van ondernemings wat grootliks ooreengestem het, is as volg:

- Verskaffers van kwaliteit materiaal aan bouhandel,
- lewering van gehalte diens aan klante en
- maksimalisering van opbrengs op belegging.

Al die respondente het bevestig dat daar duidelik gedefinieerde doelwitte in die ondernemings bestaan en sowat 87,5% het aangedui dat meetbare mikpuntdoelwitte deur hoëvlakbestuur verskaf word. Daar word ook SWOT-analises gedoen op onderne-

mingsvlak en 87,5% het bevestig dat aksieplanne opgestel en geïmplementeer word, wat die vernaamste doelstellings asook finansiële uitwerking daarvan aandui.

Die feit dat almal positief aangedui het dat daar 'n behoorlike begrotingstelsel by al die ondernemings bestaan, tesame met bogenoemde bevindings, dui daarop dat formele beplanningstelsels wel in die groep bestaan.

4.5.3 **Beheerstelsels**

Die respondente het verder aangedui dat werklike resultate periodiek gemeet word, teenoor bedryfsdoelwitte en dat afwykings verantwoord moet word, asook regstellende aksie geneem word, indien moontlik.

In vraelyste is ook aangedui dat daar 'n dinamiese stelsel van herbeplanning bestaan met betrekking tot aksieplanne (100%) en verwagte jaareindresultate projeksies (87,5%). Slegs een respondent het aangedui dat 'n winsoorbruggingstaat opgestel word.

4.5.4 **Kritieke faktore wat sukses of mislukking in 'n onderneming bepaal**

Die respondente se mening is getoets en word as volg saamgevat:

- Beplanning ten opsigte van winsgewendheid, bemerking en mededingersanalise.
- Interne, finansiële en kredietbeheer.
- Klanteverhoudings, dienslewering, roekelose optrede deur bestuur en/of personeel, asook kwaliteit van produkte wat verhandel word.

TABEL 4.2: "SWOT"-ANALISE VAN GROEPMAATSKAPPYE

EKSTERNE FAKTORE

Geleenthede	Bedreigings
1. Ekonomiese groei/ politieke faktore	1. Vakbonde/verbruikersboikotte
2. Swart mark/kontant	2. Onsekerheid ten opsigte van ekonomie
3. Produk/markdiversifikasie	3. Interne/eksterne mededinging
4. Beperkte mededinging	4. Omkoperij en korrupsie
5. Vestiging in groeigebiede	5. Hoë aantal likwidasiës
6. Leweransiersverhoudings	6. Swak produk mededinging

INTERNE FAKTORE

Sterkpunte	Swakpunte
1. Kwaliteit van personeel	1. Personeelopleiding
2. Deel van groot groep	2. Ou voertuie/lang afstande
3. Wye produkreeks/een-stop	3. Beperkte ruimte/geboue
4. Goeie stelsels en prosedures	4. Lae kontantverkope
5. Mededingende pryse/ Lae bedryfskoste	5. Produkkenis
6. Tegniese advies	6. Ligging en naam van besigheid

HOOFSTUK 5

VOORGESTELDE BEPLANNING- EN BEHEERSTELSEL

5.1 SAMEVATTING

Uit voorafgaande hoofstukke kan afgelei word dat die onderneming wat ondersoek word, in 'n redelike mate beplanning en beheerstelsels in stand hou, maar dat daar ook verskeie leemtes bestaan wat vervolgens bespreek sal word. Soos reeds voorheen vermeld, sal strategiese beplanning nie deel uitmaak van die ontwikkeling van bestuursbeplanning en beheerstelsels vir 'n handelonderneming nie, aangesien dit op hoër vlak gedoen word.

5.2 AFLEIDING

Indien die onderneming soos vooraf beskryf en die gevolgtrekkings van die empiriese studie, met die teorie volgens hoofstuk 3 vergelyk word, kan onder andere die volgende tekortkominge waargeneem word:

- Beplanning word in geheel vir die onderneming gedoen en wys nie spesifieke leemtes per afdeling of departement uit nie.
- Fokus in die onderneming is baie wyd en dit kan daartoe lei dat doeltreffendheid benadeel word.
- Riglyne vir 'n effektiwe werkbare besigheidsplan in die onderneming ontbreek.

- Seniorbestuur is oormatig betrokke by bedryfssake in die onderneming.
- Meganistiese vooruitskattings is in 'n groot mate afgewater en geniet nie opvolg aandag nie.
- Aksieplanne ten opsigte van afwykings word nie formeel opgestel, invloed daarvan bereken en regstellende aksie geneem nie.
- "SWOT"-analise word gedoen, maar nie genoeg aandag word daaraan verleen om swakpunte reg te stel, sterkpunte uit te buit, bedreiging teen te werk of geleenthede te benut nie.
- Beplanning met betrekking tot bemarkingsaspekte is onvoldoende.
- 'n Effektiewe stelsel van dinamiese herbeplanning ontbreek.
- Interne beheerprosedures is onvoldoende.

Bogenoemde dui geensins al die tekortkominge in die onderneming aan nie, maar is slegs 'n samevatting van die mees ooglopende leemtes uit die vergelyking, gedoen.

Genoemde tekortkominge kan ook deels die redes verklaar waarom die onderneming nie voortdurend volgens standarde presteer nie, asook die betrokkenheid van die onderskeie vlakke van bestuur by aangeleenthede van minder belang en gebrek aan delegasie van verantwoordelikheid vir prestasie na afdelingsbestuurders. Laasgenoemde bevat ook die sekondêre voordeel van indiensopleiding.

5.3 VOORSTEL VIR DIE ONTWIKKELING VAN 'N BEPLANNING- EN BEHEERSTELSEL

Die ontwikkeling van 'n praktiese beplanning- en beheerstelsel vir die onderneming het ten doel om:

- strategiese riglyne te versoen met die bestuursbeplanningsproses,
- bestuur se aandag meer te vestig om beplanning en beheer, eerder as bedryfssake,
- kreatiwiteit en eie inisiatief verder te stimuleer,
- gebeurlikheidsbeplanning en herbeplanningsprosesse formeel in die stelsel in te bou,
- die doelwitte en resultate van die onderneming te bereik, en
- terugvoering te gee aan divisie van strategiese gapings vir oorweging en aanpassing van strategiese plan en riglyne.

5.3.1 Die Beplanningskalender

Huidiglik ontbreek die gebruik van 'n beplanningskalender binne die onderneming. Dit het tot gevolg dat onrealistiese doeldatums gestel word wat lei tot onbehoorlike beplanning. Genoeg tyd en aandag behoort gedurende die jaar aan beplanningsaangeleenthede bestee te word, ten einde realistiese en volledige planne ter tafel te lê.

Volgens Welsch (1976:44) is daar die volgende voordele by die gebruik van 'n beplanningskalender:

- uitstelling of sloering word uitgeskakel,
- hoë prioriteit word verleen aan beplanning in die organisasie in teenstelling met die "once a year"-oefening, en
- planne word tydig uitgereik voor die tydperk begin waarvoor beplan is.

'n Volledige beplanningskalender word na die bespreking van die algehele beplanning- en beheerproses in tabel 6.8 uiteengesit.

5.3.2 **Strategiese beplanning**

Hoewel strategiese beplanning op hoëvlak gedoen word, is hoër insette daarvan noodsaaklik om bestuur met bestuursbeplanning op divisionele sowel as ondernemingsvlak behulpsaam te wees. Die riglyne waaraan die insette vanaf die strategiese plan behoort te voldoen, is kortliks as volg:

- **Missie**
Dit behoort die rigting of aard van die groep in geheel aan te dui. Die missie verklaring word normaalweg kortliks in een sin of etlike punte uiteengesit.

- **Sakefilosofie en etiese doelstellings**
Hiermee word die wyse waarop die onderneming met sy omgewing, belangegroeppe en sy werknemers in wisselwerking tree, uiteengesit. Dit behels onder andere sake soos besoedeling, gemeenskapsbetrokkenheid, etiese norme en standaarde, en so meer.

- **Strategiese winsgewendheidsdoelwitte**
Na aanleiding van verwagtinge van aandeelhouders en algemene saketoestande, word winsgewendheidsdoelwitte gestel ten einde 'n standaard te hê waarteen presteer behoort te word. Gevolglik kan beskikbare kapitaal eerder in ondernemings met beter winsverwagtinge belê word. Rente- en inflasiekoersverwagtinge sal egter 'n belangrike rol in die bepaling van winsgewendheidsdoelwitte speel.

- **Tussentydse groeidoelwitte**
Groeidoelwitte word gestel om bestuur te prikkel om meer doeltreffend sake te doen, asook beter inisiatief aan die

dag te lê. Dit kan entrepreneurskap bevorder asook voortbestaan van die onderneming verseker.

- Kritiese veranderlikes (KV's) en aannames
Hierdie aspek word veral toegepas in die bestaande stelsel om riglyne deur te gee aan bestuur vir die opstel van afsonderlike begrotings. Ekonomiese verwagtinge, mededinging, politieke verandering asook die beskikbaarheid van hulpbronne is veral hier van belang.

- Divisionele teikens
Teikens word gestel om areas wat verbeter behoort te word aan te dui, soos besparings in oorhoofse koste, verbetering van veiligheid, laste tot eienaarsbelangverhouding, en so meer. Dit moet oordeelkundig per divisie gestel word ten einde korporatiewe doelwitte te bereik.

- Divisionele strategiese riglyne
Aangesien die aard van besigheid in die onderskeie divisies kan verskil ten opsigte van produkte wat vervaardig en/of bemark word, is dit noodsaaklik om riglyne te stel om aktiwiteite in die groep te koördineer.

5.3.3 Bestuursbeplanning

Insette vanaf die strategiese beplanningsproses word vervolgens deur divisionele bestuur gebruik om ondernemings onder sy beheer met bestuursbeplanning behulpsaam te wees.

Die beplanningsproses bestaan uit drie fases naamlik:

- evaluering van huidige beplanningstelsel,
- insameling van inligting wat insette vanaf strategiese beplanning insluit, en
- bestuursbeplanning vir die toekomstige periode.

5.3.3.1 Evaluering van huidige bestuursbeplanning

Voor daar met beplanning vir die toekomstige periode begin word, behoort die resultate vir die huidige jaar tot op datum noukeurig ontleed te word.

Eerstens word die finansiële maandstate van die onderneming vir die jaar tot op datum deur bestuur ontleed, ten einde afwykings vanaf die begroting te bepaal. Tydens hierdie proses word noukeurig gelet op omset, wins, afsonderlike uitgawe items asook balansstaatverhoudings en kan uitstaande kenmerke en tendense waargeneem word.

Indien omset toeneem, kan dit tot 'n toename in aflewering-koste lei. 'n Permanente of langdurige toename kan ook daartoe lei dat addisionele personeel aangestel word. Ander sake wat oorweeg kan word sluit aspekte soos finansiering in die geval van kredietverkope, groter voorraadhouding, grootte van perseel, en so meer, in.

Vervolgens behoort die aannames wat gemaak is tydens die vorige beplanningsiklus, geëvalueer te word ten einde te bepaal of dit steeds geldig is en of dit aangepas behoort te word by veranderde omstandighede. Hierdie stap is egter nodig om bestuur te help om sinvolle aannames te formuleer tydens fase 2.

Die volgende stap behels die evaluering van aksieplanne wat die vorige jaar goedgekeur en geïmplementeer is. Hierdeur kan bepaal word of die gewenste resultate verkry is, al dan nie. Indien nie, kan dit aangepas, gekanselleer of steeds toegepas word en moet dit tesame met nuwe aksieplanne tydens fase 3 geëvalueer word.

Die laaste stap tydens fase 1 behels 'n meganistiese vooruit-skatting (Foo) van die onderneming se jaareindresultaat, sonder inagneming van enige omgewingsveranderlikes of bestuurs-aksie. Die Foo-konsep is 'n statistiese of rekenkundige voor-

uitskatting, gebaseer op historiese prestasie en veronderstel dat die toekoms dieselfde sal wees as die verlede.

5.3.3.2 Insameling van inligting vir bestuursbeplanning

Tydens hierdie fase word die insette vanaf die strategiese plan tesame met omgewingsveranderlikes soos ingesamel, beoordeel. Die finansiële invloed daarvan word bepaal en toegepas op die meganistiese vooruitskatting (Foo), soos gedoen in fase 1.

1. Insette vanaf strategiese plan

Daar moet noukeurig gelet word op die groep strategie ten opsigte van:

- Doelwitte
Dit sluit sake soos die missie van die onderneming, etiese doelstellings en mikpuntdoelwitte in. Laasgenoemde behels aspekte soos winsdoelwitte, wat opbrens op belegging insluit en groeidoelwitte van die divisie of onderneming in geheel.
- Kritiese aannames
Aannames ten opsigte van inflasiekoers, reële groei-verwagtings en ander veranderlike ekonomiese faktore wat sake kan beïnvloed soos wisselkoerse, brandstofpryse, rentekoerse, ensovoorts.
- Strategiese riglyne
Nuwe markte waarop die onderneming kan fokus, ontwikkeling van bestuursinligtingstelsels, produkreedsdiversifikasie, opleiding en ontwikkelingsprogramme en ander strategiese riglyne word hierin vervat.

- Teikens
Sake soos verlangde omset, finansiële verhoudings en ander verwagtings van die divisie of onderneming word hier gestel.

2. Bestuursbeplanningsaannames

Hierin word algemene en kritiese aannames van faktore wat 'n direkte invloed op die prestasie van die divisie of onderneming kan hê, gemaak. Dit is belangrik om slegs te let op kritiese faktore, aangesien 'n lys van alle faktore oneindig kan wees.

- Algemene aannames
Hierin word verwys na faktore soos verwagte inflasiekoers en die algehele stand van die ekonomie. Vervolgens kan die invloed daarvan op die koste en inkomste van die onderneming bepaal word.
- Kritiese aannames
Hierin word verwys na faktore wat krities is vir die prestasie van die onderneming. Dit sluit faktore soos verwagte mededingersaksies, beskikbaarheid en stabiliteit van arbeid, beskikbaarheid van materiaal en/of handelsvoorraad en ander faktore wat 'n wesenlike invloed op die prestasie van die onderneming kan uitoefen tydens die beplanningsperiode, in.

3. "SWOT"-ontleding

Dit behels 'n ontleding van die vernaamste sterkpunte, swakpunte, geleenthede en bedreigings van die onderneming. Sterkpunte en swakpunte word bepaal deur na aspekte binne die onderneming te kyk en behoort in samewerking met laer vlak bestuur saamgestel te word. Geleenthede en bedreigings daarenteen fokus op die eksterne omgewing van die onderneming. Die "SWOT"-ontleding behoort slegs die vernaamste sterkpunte, swakpunte, geleenthede

en bedreigings van die onderneming te bevat en word in tabel 2.1 vir die onderneming en tabel 4.2 ten opsigte van die divisie uiteengesit.

4. Ontleding van mededinging

Hierdie stap is van uiterste belang in 'n handelsonderneming om kompetend te wees en pro-aktief op te tree. Dit is 'n proses wat voortdurend plaasvind en word veral deur eksterne en interne verkoops personeel gedoen. Dit behels die insameling en rapportering van inligting aangaande mededingers ten opsigte van die volgende:

- **Produkte**
Watter verwante en mededingende produkte word deur mededingers in die onderneming se bedryfsgebied gelewer?
- **Markte**
Bepaal die spesifieke markte wat deur mededingers bedien word.
- **Finansies**
Kyk na die kostedoeltreffendheid en winsgewendheid van mededingers.
- **Fasiliteite**
Stel vas hoe mededingende ondernemings bedryf word, hoe goed hulle infrastruktuur ontwikkel is, waarvandaan hulle opereer en watter ander fasiliteite hulle oor beskik.

Bogenoemde inligting behoort bestuur in staat te stel om geleenthede te benut en bedreigings teen te werk.

5.3.3.3 Bestuursbeplanning

Vervolgens kan daar nou voortgegaan word met die werklike beplanningsproses vir die volgende beplanningsperiode. Die meganistiese vooruitskatting soos gedoen in fase 1, word aangepas met die invloed van omgewingsveranderlikes soos bepaal in fase 2 van die beplanningsproses, en 'n analitiese vooruitskatting (Fo) word gedoen wat enige nuwe bestuursaksie uitsluit.

1. Analitiese vooruitskatting (Fo)

Soos reeds vermeld sluit dit enige nuwe bestuursaksie uit. Dit is egter noodsaaklik dat die analitiese vooruitskatting verder aangepas word ten opsigte van nie-herhalende gebeurlikhede, wat 'n wesenlike invloed op die resultate in die verlede uitgeoefen het, asook oordraaksies wat reeds deur bestuur ingestel is, waarvan die invloed eers in die toekomstige periode gereflekteer sal word.

2. Beplanningsgapingontleding

Indien die mikpuntdoelwitte wat wins- en groeidoelwitte insluit, vergelyk word met die resultaat van die analitiese vooruitskatting (Fo), kan die beplanningsgaping soos grafies voorgestel in diagram 3.8, bepaal word.

Hierdeur kan bepaal word of verdere bestuursaksie benodig word om die doelwitte van die onderneming te verwesenlik. Indien verdere aksie benodig word, moet bestuur vervolgens besin oor moontlike aksies om die gaping te oorbrug.

3. Ontwikkeling van aksieplan

Tydens hierdie proses kan bestuurders wat skeppende denkers is, geïdentifiseer word. Bestuur kan tesame met afdelingshoofde en verantwoordelike personeel in die onder-

neming verskeie aksies identifiseer en aksieplanne opstel. Dit is egter van uiterste belang dat aksieplanne (Fp's) wat opgestel is, eers geëvalueer moet word en slegs 'n beheerbare aantal goedgekeur word vir implementering (Fg's). Elke verantwoordelike persoon behoort twee tot drie aksieplanne op 'n slag te kan beheer, indien dit genoodsaak word. Met die goedkeuring moet daar gelet word na sake soos koste van implementasie, verwagte resultaat, invloed op bedryfsaktiwiteite en winsgewendheid. In tabel 5.1 word 'n pro-forma vir aksieplanne uiteengesit.

TABEL 5.1: PRO-FORMA VIR AKSIEPLAN

Naam van onderneming			Beplanningsperiode			
Aksie (wat?)	Doel (Hoekom?)	Wie?	Wanneer?	% Invloed op resultate		
				Omset	Bokoste	Nettoink.

Aksieplanne ontstaan gewoonlik vanuit:

- strategiese riglyne wat gestel is deur topbestuur,
- teikens wat gestel is in die strategiese plan,
- faktore van belang soos saamgevat in die "swot"-ontleding en
- beplanningsgaping wat bestaan met die analitiese vooruitskatting (Fo).

4. Opstel van 'n winsoorbruggingstaat

Die volgende stap in die beplanningsproses behels die re-konsiliësie en kwantifisering van voorafgaande stappe, ten einde die invloed daarvan op die resultate van die onderneming te bepaal. Dit word saamgevat deur 'n winsoorbruggingstaat op te stel (sien voorbeeld in tabel 3.2). Indien die mikpuntdoelwit en die resultaat na inagneming van goedgekeurde aksieplanne steeds 'n gaping toon, kan dit noodsaaklik wees om die strategiese plan te wysig ten einde die gaping uit te wis.

5. Ontwikkeling van 'n beplanningsoudit

'n Beplanningsoudit is noodsaaklik om te verseker dat die nodige beheermaatreëls ingestel word om aksieplanne te monitor en te meet. Sodoende kan die impak van aksieplanne voortdurend bepaal word, asook verseker word dat nuwe aksieplanne wel geïmplementeer word. Laastens stel die beplanningsoudit ons ook in staat om in toekomstige beplanningsiklusse, die vooraf fase wat die evaluering van die huidige beplanningstelsel behels, makliker te doen.

6. Die begroting

Die finale stap in die beplanningsproses behels die opstel van die finansiële plan of die begroting. Dit word deur die finansiële departement gedoen, ná bestuur tevrede is met die voorafgaande prosesse. Die begroting be-

hels die volgende en sal in hoofstuk 6 meer breedvoerig bespreek word:

- Opstel van verkopebegroting
- Bepaling van afsonderlike uitgawes
- Balansstaat begroting
- Evaluering van begroting.

5.3.4 Bestuursbeheer

Die jaarbegroting verdeel in maandelikse periodes, dien as inset vir die beheerproses. Alle bedryfsdoelwitte word daarin vervat en behels onder meer die volgende:

- Verkope doelwit
- Bruto wins marges
- Ander inkomstes wat kortings en agterskotte insluit
- Standaard uitgawes per kategorie
- Slegte skulde voorsienings
- Rentebetalinge
- Balansstaatdoelwitte ten opsigte van debiteure dae, voorraad- en krediteure dae
- Totale laste tot eienaarsbelang
- Opbrengs op eienaarsbelang.

Die bestuursbeheerproses het ten doel om te verseker dat die beplande doelwitte soos uiteengesit in die finansiële plan van die onderneming, deurlopend gemonitor word en regstellende aksie geïmplementeer word, indien nodig.

Dit behels die volgende:

- Beheer vooruitskattings
- Dinamiese herbeplanning
- Terugvoer na hoëvlakbestuur.

5.3.4.1 Beheer vooruitskattings

Werklike finansiële resultate word maandeliks met die begroting vergelyk. Afwykings word waargeneem en 'n meganistiese vooruitskatting (Foo) gedoen. Die vooruitskatting neem geen bestuursaksie of omgewingsveranderlikes in ag nie.

5.3.4.2 Dinamiese herbepanning

Soos reeds bepaal met die empiriese studie, bestaan daar nie 'n behoorlike stelsel van dinamiese herbepanning in die onderneming nie. Sodanige stelsel behoort die volgende te bevat:

- Ontwikkeling en aksieplanne

Afwykings van begroting en verwagte jaareindresultate (Foo) soos bepaal in die vorige stap, behoort regstellende aksie te inisieer. Indien aksie verlang word, moet toegesien word dat 'n goedgekeurde aksieplan (Fg) geïmplementeer word ten einde die gewenste resultaat te versker. Sodanige aksie sal meer op die kort termyn gerig wees.

- Winsoorbruggingstaat

Na aksieplanne opgestel en goedgekeur is, behoort 'n winsoorbruggingstaat opgestel te word ten einde te bepaal wat die invloed daarvan op die verwagte resultate sal wees. Sodoende kan bepaal word hoe die uiteindelijke jaareindresultaat vergelyk met die aanvanklike doelwitte van die onderneming. Indien daar steeds 'n gaping bestaan, kan dit noodsaak dat strategie aangepas word en is dit noodsaaklik om verslag te doen na hoëvlakbestuur.

Bestuursbeheer behoort nie slegs 'n een-maal-per-maand-waarneming van finansiële state te wees nie, maar behoort voorkomende en pro-aktiewe aksie voortdurend te inisieer. Daar moet

gereeld in elke bestuurder se program tyd voorsien word om kontrole op aksieplanne uit te oefen. Enige betekenisvolle waarnemings uit die omgewing waarin die onderneming sake doen, wat 'n direkte invloed op die besigheid kan hê, behoort ook tydens hierdie proses hanteer te word.

5.3.5 **Bedryfsbeheer**

Tydens hierdie proses poog bestuur om te verseker dat die goed gespesifiseerde take, stelsels en prosedures in die onderneming, doeltreffend uitgevoer word. In die besigheid onder bespreking, is daar reeds ver gevorder met 'n stelsel bekend as "BOUMAT Standard Controls", wat met behulp van die rekenaar daaglik, weeklik, maandeliks en halfjaarlik verslae uitdruk om beheer uit te oefen. Direkte beheer word deur afdelingshoofde sowel as bestuur uitgeoefen, maar dit is steeds bestuur se verantwoordelikheid om toe te sien dat die take behoorlik uitgevoer word.

'n Voorvereiste vir bedryfsbeheer is dat behoorlike taakomsrywings, stelsels en prosedures in die onderneming teenwoordig moet wees. Sandaarde soos bepaal in die beplanningsproses, moet ook behoorlik gekommunikeer word ten einde as riglyn te dien vir ondergeskiktes.

HOOFSTUK 6

IMPLEMENTERING VAN VOORGESTELDE BEPLANNING- EN BEHEERSTELSE

6.1 INLEIDING

In die vorige hoofstuk is die proses wat gevolg behoort te word, uiteengesit en kortliks bespreek. Tydens hierdie hoofstuk wil die skrywer egter poog om die tekortkomings soos aangedui, reg te stel en 'n plan vir implementering van stelsels voor te stel.

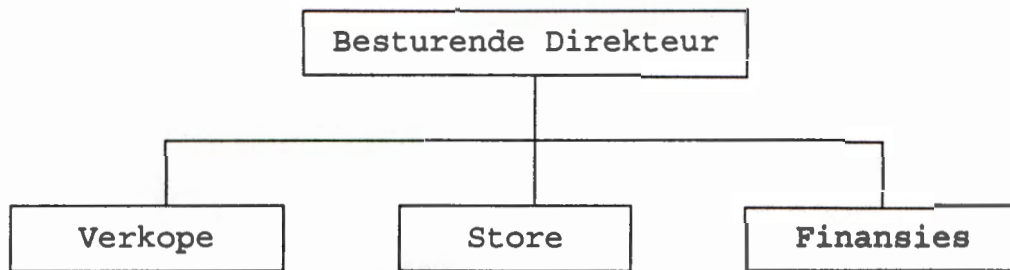
Ten slotte sal in meer detail gekyk word na die opstel van 'n vloediagram en beplanningskalender.

6.2 VOORSTEL

Voor daar na beplanning en beheer gekyk kan word, is dit nodig dat die onderneming se organisasie in oënskou geneem word. Personeel in die onderneming moet eerstens volgens die taak wat hulle verrig en die vlak van verantwoordelikheid wat hulle beklee, formeel op 'n organisasie diagram ingedeel word.

In diagram 6.1 word slegs die onderskeie afdelings in die organisasie aangedui. In die onderneming sal daar 'n afdelingsbestuurder met verantwoordelike personeel wat aan hom/haar rapporteer, aangedui word. Dit is ook noodsaaklik dat 'n beoordeelbare taakomschrywing vir elke pos in die onderneming opgestel word, om enige misverstand of afwenteling van verantwoordelikheid te vermy. In die onderneming ontbreek dit egter en behoort dit dringende aandag te geniet.

DIAGRAM 6.1: ORGANISASIE DIAGRAM WAT DIE ONDERSKEIE AFDELINGS IN DIE ONDERNEMING AANDUI



6.3 IMPLEMENTERING VAN REGSTELLENDEN AKSIES

Tydens hierdie proses sal die afwykings van bestuursbeplanning en beheerstelsels soos omskryf in die vorige hoofstuk, kortliks bespreek word en regstellende aksies aanbeveel word.

6.3.1 Evaluering van huidige bestuursbeplanning

Tans word die finansiële resultate vir die jaar tot op datum ontleed en afwykings van die begroting bepaal. Vervolgens word tendense en uitstaande kenmerke waargeneem en in berekening gebring by die vooruitskatting van verwagte jaareindresultate.

Aksieplanne wat opgestel is, word egter nie opgevolg om uitvoering daarvan en meting van behaalde resultaat, te monitor nie. Die vooruitskatting wat dus gemaak word, sluit nie bestaande bestuursaksies in nie.

Om bogenoemde leemtes reg te stel, behoort 'n beplanningsoudit ontwikkel te word om te verseker dat goedgekeurde aksieplanne:

- voortdurend gemonitor kan word,
- wel geïmplementeer word,
- se impak deurlopend bepaal word, en
- se vooruitskattings (Foo) makliker gedoen kan word.

Bestuur behoort self te verseker dat onderskeie afdelings aan bogenoemde vereistes voldoen. Daardeur kan kreatiwiteit en skeppende denke geprikkel word om nuwe aksieplanne op te stel. Kommunikasie in hierdie verband is seker een van die belangrikste aspekte en vordering met betrekking tot aksieplanne wat reeds goedgekeur is (Fg's), kan op die agenda van gereelde vergaderings met afdelingshoofde geplaas word.

6.3.2 Insameling van inligting

Fase twee in die beplanningsproses behels die insameling van inligting en ondersoek na omgewingsveranderlikes, om 'n sinvolle analitiese vooruitskating (Fo) te kan doen.

6.3.2.1 Insette van strategiese plan

Tans word 'n skrywe van hoëvlakbestuur ontvang wat strategiese insette en riglyne vir die opstel van die begroting bevat. Doelwitte, aannames, strategiese riglyne en teikens is meer gerig op die divisie wat dit verder moet aanpas en allokeer na die onderskeie ondernemings.

Om te verseker dat bogenoemde ten volle verstaan en aanvaar word, behoort bestuurders op divisionele vlak, tydens die beplanningsproses saam te vergader. Tydens die vergadering kan die insette vanaf hoëvlakbestuur behoorlik aangebied word. Gevolglik sal dit verseker dat bestuur in die onderneming betrokke is by die toedeling van doelwitte en dus meer verantwoordelik sal optree ten einde doelwitte en teikens te bereik.

Tydens hierdie proses kan bestuur saam ekonomiese, politieke en tegnologiese aannames maak, wat die werkverrigting in die onderskeie ondernemings kan beïnvloed.

6.3.2.2 Ontleding van mededingers

Die sukses van 'n onderneming kan nie alleen op grond van finansiële resultate bepaal word nie. 'n Belangrike maatstaf is egter hoe die onderneming vaar, gemeet teenoor sy mededingers. Die ontleding van mededingers is nie 'n maklike taak nie en dit is dus uiters noodsaaklik vir alle personeel in die onderneming om mededinger-aangeleenthede waar te neem en deur te voer. Die mees geskikte persoon om die insameling van mededingersinformatie te koördineer, is die bemarkingsbestuurder.

'n Dokument wat reeds in die onderneming gebruik word om besoeke van verteenwoordigers aan klante aan te teken, asook markinformatie in te samel, word in tabel 6.1 uiteengesit. Dieselfde vorm kan ook intern deur ander personeel gebruik word om inligting te versamel.

'n Volledige profiel ten opsigte van elke mededinger kan opgebou en voortdurend opgedateer word om hul markaandeel, winsgewendheid, produkreeks, en so meer te monitor.

Lukas 14:31 stel dat voor 'n koning tot die stryd toetree, hy eers beraadslaag of hy met tienduisend man die een met twintigduisend teen hom, kan ontmoet. Net so is dit belangrik dat 'n bestuurder in 'n besigheid hom sal voorberei en sy opposisie ken, om effektief te kan meeding in die kompeterende mark.

TABEL 6.1: SKEDULE OM KLANTEBESOEKE EN MARKININFORMASIE AAN TE DUI

BUILDERS MARKET (Klerksdorp) (Pty) Ltd.

VERSLAG VIR WEEK EINDIGENDE: _____ VERKOOPSPERSOON: _____

Datum/Tyd	Klant	Kontak persoon	Opmerkings
bls.nr..... van	km lesing Maandag Vrydag	Handtekening	Let op: - Huidige projekte/potensiaal - Mededinging - Produkte (Prys, kwaliteit, verskeidenheid ens) - Behoeftes en probleme

6.3.2.3 "SWOT"-ontleding

Tans word 'n interne en eksterne waardasie van die onderneming en sy omgewing gedoen. In tabel 2.1 word die vernaamste sterkpunte, swakpunte, geleenthede en bedreigings vir die 1992-beplanningsjaar uiteengesit. Dit is egter noodsaaklik om ten minste jaarliks 'n volledige "swot"-ontleding te doen om areas vir bestuursaksie te identifiseer. Om 'n sinvolle ontleding te kan doen, is dit noodsaaklik dat alle verantwoordelike personeel in die onderneming hierby betrek word. Personeel kan byvoorbeeld versoek word om elk die drie vernaamste sterkpunte en swakpunte in die onderneming te identifiseer en daarna kan bestuur dit konsolideer en evalueer.

6.3.3 Bestuursbeplanning

Tydens fase drie van die beplanningsproses word sake tans geïdentifiseer wat bestuursaksie verlang. Formele aksieplanne word egter nie opgestel en geïmplementeer nie. Die skrywer stel voor dat soortgelyke aksie, soos bespreek onder 6.3.1, gevolg word om te verseker dat 'n beplanningsoudit ontwikkel en ingestel word.

Voor die opstel van die begroting is dit egter nodig om 'n winsoorbruggingstaat op te stel om te bepaal of daar steeds 'n beplanningsgaping bestaan na alle omgewingsfaktore en aksieplanne (Fg's) in betekening gebring is. Die winsoorbruggingstaat word gekonsolideerd vir die handelonderneming opgestel en indien daar steeds 'n gaping bestaan tussen die beplande winsposisie en die mikpuntdoelwit, moet dit eers terugverwys word na die divisie vir moontlike wysiging van doelwit of na hoëvlakbestuur, vir moontlike wysiging van die strategiese plan.

Voor daar in meer besonderhede na die opstel van die begroting gekyk word, is dit noodsaaklik om 'n paar aspekte kortliks te bespreek, wat meer sinvolle beplanning tot gevolg sal hê.

6.3.3.1 Verdeling van besigheid volgens tipe klante

Voorheen is daar vir elke onderneming in geheel beplan en die begroting as sulks opgestel. Na deeglike ondersoek is bevind dat daar in werklikheid vier groepe klante bestaan wat vervolgens in tabel 6.2 gedefinieer word. Die doel vir die verdeling is dat daar bepaal kan word of daar steeds aan die winsdoelwitte ten opsigte van elke afsonderlike afdeling voldoen word. Hoewel die onderneming in geheel aan die verwagtings voldoen, kan 'n afdeling byvoorbeeld teen 'n verlies bedryf word, aangesien die kostes wat aangegaan word om daardie groep klante te bedien, moontlik hoog en die bruto wins persentasie op verkope laag is. 'n Klant wat verafgeleë is en boukonstruksiewerk verrig, stel onder andere die volgende eise aan die onderneming:

- Spesiale tenders moet deur tenderdepartement van die onderneming voltooi word.
- Spesialis advies moet deurgaans gelewer word.
- Afleweringskoste van materiaal is gewoonlik hoog.
- Groot kontrakte is normaalweg onderhewig aan uiters kompeterende pryse en stadige betaalpatrone.

Bogenoemde en ander faktore moet in ag geneem word om te bepaal of kontrakte lonend gediens kan word. Dit moet egter in gedagte gehou word dat volume besigheid, die onderneming in staat stel om beter pryse te beding en ook dat beter winsmarges as gevolg daarvan verkry word op minder kompeterende sake.

TABEL 6.2: KRITERIA VIR VERDELING VAN KLANTE

1. Kontrakte

Definisie: Sluit groot kontrakteurs, munisipaliteite, myne en koöperasies in.

- Kriteria:
- Lae bruto wins marges
 - Hoë afleweringskoste
 - Tenders, hoeveelheidslyste en rekeningklante
 - Eksterne verteenwoordiging.

2. Ontwikkelaars

Definisie: Sluit medium grootte bouers/loodgieters, kleinhandelaars, groepmaatskappye en ander staatsdepartemente in.

- Kriteria:
- 80% aflewerings
 - Kwotasies, pryslyste en rekeningklante
 - Persoonlike kontak deur verteenwoordigers en interne verkope.

Tabel 6.2 (vervolg)

TABEL 6.2: KRITERIA VIR VERDELING VAN KLANTE (vervolg)

3. Toonbank

Definisie: Sluit bakkie bouers/loodgieters, ingenieursbedrywe, onderhoud en ander klante in.

- Kriteria:
- Eenmansaak
 - Ligging van besigheid is belangrik (selfhaalklante)
 - Standaard afslag en prysonderhandeling by toonbank.
 - Toonbank diens, wye reeks voorraad
 - 50% kontant/ 50% kredietverkope.

4. Vertoonlokaal

Definisie: Sluit personeelaankope en "DIY"-klante in.

- Kriteria:
- Individue
 - Vertoonlokaal, tegniese advies en tydrowend.
 - Hoofsaaklik kontant, hoë wins marges
 - Noodsaak gereelde advertensie.

6.3.3.2 Fokus ten opsigte van produkreeks

'n Deeglike ontleding behoort ook gedoen te word ten opsigte van watter produkte verkoop behoort te word. Hoewel produkdiversifikasie die onderneming gehelp het om te oorleef en selfs in reële terme te groei die afgelope vyf jaar, is daar oordeelkundig gekyk na watter produkte tot die reeks bygevoeg behoort te word. Besluite is geneem met inagneming van onder meer die volgende:

- Na watter produkte is daar 'n vraag van bestaande klante?
- In watter mate ondersteun dit die huidige reeks produkte?
- Markpotensiaal.
- Winspotensiaal.

- Huidige kapasiteit in die onderneming ten opsigte van vervoer en berging
- Bederfbaarheid/raklewe.
- Tegnologiese ontwikkeling.

Uit 'n bemarkingsoogpunt hou 'n wye reeks produkte die gevaar in dat verkope-personeel nie meer fokus nie en dus die produkte verkoop wat hul beter ken en meer gemaklik mee voel.

Om dit effektief teen te werk is dit noodsaaklik om spesialiste te identifiseer en sodanig op te lei, om elke afsonderlike reeks produkte te promoveer asook tegniese advies en ondersteuning te verleen.

6.3.3.3 Die opstel van die begroting

Die finale stap in die beplanningsproses behels die uiteensetting van die onderneming se bedryfsdoelwitte, verdeel in maande vir die beplanningsperiode. Dit word opgestel vanaf die bestaande planne as basis, wat aangepas word met insette vanaf die strategiese plan, invloed van omgewingsveranderlikes en beplande bestuursaksie. Hierdie proses staan bekend as die opstel van die begroting.

Huidiglik word die begroting opgestel met inagneming van riglyne om 'n aanvaarbare groei en opbrengs te lewer. Die uitgawebegroting word egter volgens die zero-basis opgestel, wat beteken dat daar vir elke uitgawe afsonderlik begroot word.

Die opstel van die begroting sal vervolgens onder die volgende hoofde bespreek word:

- Verkope begroting
- Kapitaalbegroting
- Uitgawe begroting
- Inkomstestaatsbegroting
- Balansstaatsbegroting.

1. Verkope begroting

In 'n handelonderneming is verkope van produkte die belangrikste element en daarom dat daar met die begroting van verkope begin word.

Dit is van uiterste belang dat daar deur elke verkoops persoon 'n detail begroting vir elke klant in sy portefeulje opgestel word. Ten eerste verplig dit hom om goed bekend te wees met sy klante se potensiaal, asook mededingers betrokke en tweedens dien so 'n begroting as persoonlike doelwit van die verkoops persoon.

Tydens hierdie proses is dit ook noodsaaklik om onder meer die volgende faktore in ag te neem:

- potensieële klante en/of kontrakte
- verhouding kontant tot krediet verkope
- seisoenskommelinge en tendense
- moontlike wanbetalers
- tydperk van huidige kontrakte
- moontlike ekonomiese/politieke faktore wat sake kan beïnvloed
- mededinging.

Die besonderhede word op 'n standaard pro-forma saamgevat, soos in tabel 6.3 uiteengesit. Die verkoopsbestuurder is verantwoordelik om die afsonderlike begrotings te evalueer, indien tevrede, te konsolideer en te meet aan die ondernemingsdoelwit, soos deur bestuur gestel is. Indien doelwitte nie bereik is nie, kan dit óf hersiening van begroting óf aksieplanne inisieer.

TABEL 6.3: SKEDULE WAT DIE PORTEFEULJE ONTLEDING VAN ELKE VERKOOPSPERSOON AANDUI

Klant	Gebied	Beskrywing van klante	Waarde	Aanvang	Tydsduur	Mededinging

hoort die toestand van bestaande voertuie en kantoortoerusting ook nagegaan te word vir moontlike vervangings. Daar moet vervolgens deeglik besin word oor die tipe finansiering wat gebruik sal word in die aankoop van kapitaalgoedere soos bo genoem.

Kapitaalgoedere waarvoor begroot word, moet op 'n afsonderlike skedule uiteengesit word. Beskrywing, besonderhede, beraamde aankoopprys, bate afdeling en finansieringsmetode behoort aangedui te word. Die rede waarom die kapitaalbegroting tweede gedoen word is om 'n behoorlike ontleding beskikbaar te hê vir sinvolle uitgawe begroting.

3. Uitgawe begroting

Dit is belangrik dat bestuur alle aannames, riglyne en aksies wat beplan word, deurvoer na die finansiële departement om in aanmerking te neem met die opstel van die uitgawe begroting. Die uitgawes word onder die volgende hoofgroepe saamgevat en daar bestaan ook groepnormes gemeet teenoor verkope, vir totale uitgawes.

- Algemene uitgawes wat items insluit soos advertensiekoste, ouditvergoeding, bankkoste, waardevermindering, onthaalkoste, regs-koste, SDR-heffings, kruideniersware en sekuriteit.
- Versekering. Die houergroep beding tariewe en gee die gedeelte wat deur die onderneming gedra word deur vir insluiting in die begroting.
- Telefoon en posgeld.
- Drukwerk en skryfbehoeftes.
- Perseelhuur, eiendomsbelasting en water en elektrisiteitskoste.

- Reis- en verblyftoelaes.
- Transport. Dit sluit kostes in soos brandstof, herstel van voertuie, waardevermindering, lisensies en huur van voertuie.
- Salarisse. Alle kostes wat verband hou met vergoeding van werknemers asook byvoordele word hieronder begroot.
- Diensgelde aan divisionele kantoor vir bestuursdienste gelewer.

Dit is uiters noodsaaklik dat elke uitgawe item deeglik ont- leed en oordink moet word om te verseker dat realistiese doel- witte gestel word. Tydens hierdie proses kan ook omtrent moontlike besparings besin word en kan aksieplanne opgestel word om dit te kontroleer. Die begrote uitgawes moet verder verdeel word in maande, wat strek oor die beplanningsperiode, volgens die mees waarskynlike invloed. Dit sal beteken dat afleweringskoste byvoorbeeld verdeel word volgens die verwagte verkope vir daardie spesifieke maand, aangesien dit direk ver- band hou met mekaar. Waardevermindering daarenteen, sal in gelyke paaielemente afgeskryf word, met aanpassings vir nuwe toevoegings en verkoop van bates.

Dit is egter noodsaaklik dat behoorlike skedules bygehou word wat die berekenings, verdeling en kommentaar ten opsigte van elke uitgawe, duidelik uiteensit en motiveer.

'n Skedule wat die samevatting van die uitgawebegroting vir die onderneming aandui, word in tabel 6.5 uiteengesit.

TABEL 6.5: SKEDULE WAT DIE SAMEVATTING VAN 'N UITGAWEBEGROTING AANDUI

Divisie	Detail uitgawe begroting vir periode eindigende													
Uitgawe items	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mrt	Totaal	% ver- kope
Algemeen														
Advertensiekoste														
Ouditfooie														
Bankkoste														
Waardevermindering														
Donasies														
Onthaalkoste														
Boetes														
Regskoste														
Toerusting huur														
Toerusting onderhoud														
Ledegeld														
SDR heffings														
Stooruitgawes														
Personeelopleiding														
Personeelwelsyn														
Beskermende klere														
Sekuriteit														
Ander - spesifiseer														
Versekering														
Telefoon- en posgeld														
Posgeld														
Telefoon														

83

Tabel 6.5 (vervolg)

TABEL 6.5: SKEDULE WAT DIE SAMEVATTING VAN 'N UITGAWEBEGROTING AANDUI (vervolg)

Uitgawe items	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mrt	Totaal	% ver- kope
Skryfbehoeftes en drukwerk														
Drukwerk Skryfbehoeftes														
Perseel														
Huur betaal Elektrisiteit en belasting Onderhoudskoste														
Reis- en verblyf- koste														
Oorsee Plaaslik														
Transport														
Brandstof Herstelwerk Waardevermindering Motortoelae Transporthuur Lisensiegelde Bruikhuur														

Tabel 6.5 (vervolg)

TABEL 6.5: SKEDULE WAT DIE SAMEVATTING VAN 'N UITGAWEBEGROTING AANDUI (vervolg)

Uitgawe items	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mrt	Totaal	% ver- kope
Vergoeding														
Salarisse Bonusse Verlofgeld Kommissie Pensioenfonds Mediese fonds W.V.F. "WCA" Oortydvergoeding Tydelike lone														
Dienste														
Admin fooie														
Totale uitgawes														

4. Inkomstestaatsbegroting

Met die opstel van die inkomstestaatsbegroting word verkope, uitgawes, asook ander inkomstes en uitgawes saamgevoeg om die verwagte winsgewendheid van die onderneming eerstens vir die beplanningsperiode in geheel te bepaal en tweedens word dit verdeel in maande.

Die ander inkomste wat hierby ingesluit word behels begrotings ten opsigte van korting ontvang min korting toegestaan en agterskotte ontvangbaar.

Die enigste twee uitgawes wat nie by die standaard uitgawebegroting ingesluit is nie, is voorsiening vir slegte skulde en netto rente betaal.

Op hierdie stadium kan die vooruitskatting vir die huidige beplanningsjaar en die begroting vir die toekomstige finansiële tydperk vergelyk word om die verhoudings uitgedruk teenoor verkope vir die twee tydperke, asook die persentasie verhoging /verlaging tussen die twee beplanningstydperke waar te neem. Enige abnormale afwyking behoort verklaar te kan word deur vorige aannames en/of beplande aksie deur bestuur. Omgewingsveranderlikes kan ook moontlik 'n rede wees. In tabel 6.6 word die werklike vooruitskatting vir die huidige jaar en die begrote inkomstestate vergelyk om die persentasie afwyking aan te dui. Die inkomstestaatsbegroting behoort ook verdeel te word in maande wat strek oor die beplanningstydperk, soos die uitgawes in tabel 6.5.

TABEL 6.6: SKEDULE WAT DIE BEGROTE INKOMSTESTAAT VERGELYKING MET VOORUITSKATTING VIR HUIDIGE JAAR AANDUI

Inkomstestaatbegroting vir die periode eindigend:

Inkomstestaat	Vooruit- skatting tot 3/X1	% van verkope	Begro- ting tot 3/X2	% van verkope	% af- wyking
Kontantverkope Kredietverkope					
Totale omset					
Bruto wins & Bruto wins Plus ander inkomste					
Totale inkomste Min: Uitgawes Slegte skulde voorsiening Winsdeling					
Bedryfswins Netto rente					
Netto inkomste voor belasting Min belasting					
Netto inkomste van belasting					
Ander inkomste					
Korting ontvang Korting toegestaan Agterskotte ontvang Rente ontvang (debiteure)	()		()		
Netto rente					
Intergroep Ekstern Gehuude bates					

5. Balansstaatbegroting

Laastens word 'n balansstaatbegroting opgestel om veral voorraad, debiteure en krediteure saldo's per maand te bepaal volgens die doelwit dae soos gestel. Vervolgens kan die onderneming se kontantbehoefte asook opbrengs op eienaarsbelang bepaal word. Aangesien die aandeelhouers 'n bepaalde opbrengs op die fondse belê in die onderneming verlang, dien laasgenoemde as basis vir 'n bestuursaansporingstelsel. Alvorens bestuur kwalifiseer vir winsdeling, moet 'n minimum nettowins ná belasting opbrengs van 20% behaal word op die aandeelhouersbelang.

Die stelsel het ten doel om bestuur op bedryfs- sowel as divisionele vlak aan te spoor om maksimaal te presteer. Aangesien dit 'n nuwe stelsel van meting in die groep is, kan moontlike wysigings voortaan verwag word. 'n Leemte is egter dat batebeheer gedurende die finansiële jaar asook likwiditeit en solvabiliteit nie in ag geneem word nie. Klem word hoofsaaklik op netto inkomste na belasting gelê, aangesien dit tot gevolg het dat fondse in die onderneming gegenereer word.

Daar word egter 'n skuld-tot-eienaarsbelangdoelwit van 2:1 deur hoëvlakbestuur gestel, maar buite rekening gelaat met die berekening van bonusse in die winsdelingsformule.

Om bogenoemde beginsel meer duidelik te illustreer, word die volgende voorbeeld aangehaal.

Gestel die onderneming se inkomstestaat vir die finansiële jaar is as volg:

	<u>R' 000</u>
Verkope	<u>1 500</u>
Totale inkomste (23%)	345
Min uitgawes (16%)	<u>240</u>
Bedryfswins (7%)	105
Min rente (15% x 100)	<u>15</u>
Netto inkomste voor belasting	90
Min belasting teen 40%	<u>36</u>
Netto inkomste na belasting	<u>54</u>

Balansstaat as volg	<u>R' 000</u>	
Vaste bates	20	
Voorraad (47 dae)	160	
Debiteure (58 dae)	<u>240</u>	
Totale bates	420	
Min krediteure (50 dae)	<u>170</u>	
Netto bates	<u>240</u>	
Eienaarsbelang ($\frac{1}{3}$ x totale bates)	140	(nota i)
Rentedraende hoofkantoor lening	<u>100</u>	
Netto bates	<u>240</u>	

(i) Word vasgestel aan die begin van elke finansiële jaar.

Skuld-tot-eienaarsbelang word as volg bereken:

$$\begin{aligned}
 &\text{Krediteure + H.K. lening + eienaarsbelang} \\
 \text{Dus } &(170 + 100) + 140 \\
 &= 270 + 140 \\
 &= 1,9:1 \text{ dus binne doelwit van } 2:1.
 \end{aligned}$$

Berekening van bestuursbonus is as volg:

	<u>R' 000</u>
Werklike netto inkomste na belasting	54
Min (20% x eienaarsbelang)	
Dus (20 x 140 + 100)	<u>28</u>
Surplus netto inkomste	<u>26</u>

$$\begin{aligned}
 \text{Bonus is dus } &10\% \times 26\ 000 \\
 &= \text{R2 600}
 \end{aligned}$$

Daar moet egter altyd in gedagte gehou word dat die balansstaat voltooi moet word om die rentedraende lening vas te stel, voor die inkomstestaatbegroting voltooi kan word ten opsigte van rente betaal.

Ten slotte word die balansstaat ook oor twaalf maande verdeel, naamlik die periode waarvoor beplan word, om die kontantbehoefte per maand vooruit te beraam.

6.3.4 Bestuursbeheer

Soos reeds vermeld in 5.3.4 dien die uitset van die beplanningstelsel, naamlik die begroting wat verdeel is in maande, as inset vir die bestuursbeheerstelsel. Die goedgekeurde begroting dien as divisionele bedryfsdoelwitte vir onderskeie vlakke van bestuur.

6.3.4.1 Vergelyking van maandresultate met begroting

Die werklike resultate word maandeliks vergelyk met die begrotingsdoelwitte soos gestel en enige afwykings moet noukeurig opgevolg word. Daar moet egter ook verseker word dat transaksies konsekwent volgens die toevallingsbeginsel geboekstaaf word, ten einde abnormale afwykings uit te skakel. Nadat die redes vir afwykings vasgestel is, behoort 'n verslag opgestel te word waarin wesenlike afwykings verklaar word. Elke afdelingshoof behoort verslag te doen aangaande gebeure onder sy direkte beheer. Die verkoopsbestuurder behoort byvoorbeeld afwykings met betrekking tot omset, bemarkingsuitgawes en bruto winsmarges aan te spreek en te verklaar, terwyl die materiale-bestuurder aangeleenthede soos stooruitgawes, transportkoste en voorraadhouding behoort te verklaar.

6.3.4.2 Meganistiese vooruitskatting (Foo)

Daarna is die ondernemingsbestuurder verantwoordelik om 'n meganistiese vooruitskatting te doen vir die res van die finan-

siële jaar, om die resultate voor inagneming van omgewingsveranderlikes en enige nuwe bestuursaksie aan te dui. Indien die jaarbegroting met die meganistiese vooruitskatting vergelyk word, kan enige afwykings verdere aksie inisieer. Die proses wat hierop volg staan bekend as dinamiese herbeplanning en word vervolgens bespreek.

6.3.4.3 Dinamiese herbeplanning

Uit die verslae wat opgestel is deur afdelingsbestuurders, kan gevolgtrekkings gemaak word vir afwykings op die begroting. Bestuur behoort daaruit te kan aflei of die redes vir die afwykings voortaan beperk of selfs reggestel kan word. Indien wel, behoort 'n plan van aksie volgens die riglyne soos bespreek onder punt 3 van 5.3.3.3, op 'n pro forma soos aangedui in tabel 5.1, opgestel te word.

Dit is noodsaaklik dat die persone verantwoordelik vir die implementering van goedgekeurde aksieplanne, instem tot die uitvoerbaarheid en hulself verbind tot die suksesvolle uitvoering en beheer daarvan. Bestuur is egter steeds verantwoordelik om gereeld kontrole uit te oefen om vordering te monitor.

Nadat aksieplanne goedgekeur is vir implementering, behoort 'n winsoorbruggingstaat eers opgestel te word, om vas te stel of die verwagte doelwit bereik kan word. Tydens hierdie proses behoort omgewingsveranderlikes sowel as nuwe aksieplanne (Fp's) in berekening gebring te word.

Laastens kan die verwagte jaareindresultate bepaal word na inagneming van bogenoemde. Dit is noodsaaklik om hierdie inligting deur te voer na hoëvlakbestuur vir konsolidasie om te bepaal of strategiese doelwitte steeds haalbaar is. Indien nie, kan dit die onderneming noodsaak om sy strategie te wysig.

6.3.5 Bedryfsbeheer

Bedryfsbeheer behels die dag-tot-dag-beheerprosedures wat geïmplementeer is om te verseker dat stelsels en prosedures in die onderneming behoorlik toegepas word.

Vroeër is verwys na die identifisering van kritiese verantwoordelike funksies en bedryfsbeheer behoort veral hierop gevestig te word, aangesien dit op die mees kwesbare faktore binne die onderneming dui. Daar moet egter gewaak word dat die koste verbonde aan 'n spesifieke beheerproses, nie meer is as wat die potensiële verlies sou wees indien beheer nie toegepas word nie.

In tabel 6.7 is 'n skedule wat die BOUMAT-standaardkontroles aandui, wat tans met behulp van die rekenaarsstelsel bedryf word. Die tabel dui ook aan hoe gereeld beheer uitgeoefen word en wie verantwoordelik is daarvoor. Die skrywer kan nie genoeg klem op die noodsaaklikheid lê dat uitvoering verleen word aan bogenoemde kontroles en dat 'n effektiewe kommunikasiesistelsel bestaan om afwykings op te volg en reg te stel nie.

Die beheermaatreëls soos aangedui in tabel 6.7, is hoegenaamd nie die enigste wat toegepas behoort te word in die onderneming nie. Indien op die antwoorde van vraag 9 in die empiriese navorsingshoofstuk gelet word, kan gesien word dat aspekte soos mededinging, dienslewering, kredietbeheer, asook die kwaliteit van die produkte wat ontvang en gelewer word, van uiterste belang in die onderneming is. Om mededinging byvoorbeeld te kontroleer, sou dit noodsaaklik wees vir eksterne verteenwoordigers, afleweringvoertuigbestuurders, media advertensies, en so meer, om saaklike inligting in te samel vir gebruik in bemarkingsbeplanning. Kredietbeheer is ook van uiterste belang aangesien daar deur die politieke veranderinge in die land, 'n groot behoefte ontstaan het na nuwe behuising en daaglik nuwe kontrakteurs tot die mark toetree. Buiten dat sodanige nuwe toetreders tot die mark geen bedryfsrekord het nie, beskik hulle ook oor 'n beperkte mate van kundigheid

en sekuriteit om krediet te kan verkry. Daar sal dus met groot versigtigheid na kredietverlening in die toekoms gekyk moet word, sonder om onnodig besigheid te verloor. Dit is ook 'n aanvaarbare norm dat hoe hoër die risiko is, hoe groter behoort die winsmarge te wees om sodanige besigheid te regverdig.

TABEL 6.7: BOUMAT STANDAARDKONTROLES

SUMMARY PER ACTION PERSON

Description	Contr man ref	Report sched number	Phase	Frequency	Action person	Super- visor	Action time min's
Cost variance report	5.05	BCPL02	4	Daily	Accountant	MD	15
RFC tracking report	5.06	BCPL04	3	Monthly	Accountant	MD	5
Suppliers terms	5.07	BCPL05	3	Monthly	Accountant	MD	20
Creditors accrual	5.02	BCPL01	4	Monthly	Accountant	MD	15
Service code control	3.17	BCST20	2	Monthly	Accountant	MD	5
C/note authorisation	6.05	BCOP06	2	Monthly	Accountant	MD	20
Settl disc received	5.10	BCPL10	2	Monthly	Accountant	MD	20
Settl disc given cont	7.05	BCSL06	2	Monthly	Accountant	MD	15
Cred's journal control	5.09	BCPL09	2	Monthly	Accountant	MD	10
Cost of sales recon	8.05	A06	4	Monthly	Accountant	MD	15
Overdue open items	5.08	BCPL06	3	Monthly	Accountant	MD	30
Summary reconciliation	3.09	BCST09	3	Monthly	Accountant	MD	10
Debtors journal cont	7.04	BCSL05	2	Monthly	Accountant	MD	10
Variance report	3.09	BCST10	3	Monthly	Accountant	MD	50
DD warehouse recon	3.11	BCST12	3	Monthly	Accountant	MD	10
Detail del note reprint	6.06	BCOP07	2	Monthly	Accountant	MD	15
Rebates schedule	9.01	A07	1	Monthly	Accountant	MD	15
Reconcile Q-file ammend	3.12	BCST13	3	Monthly	Accountant	MD	15
Nominal ledger recon's	9.02	A08	1	Monthly	Accountant	MD	120
Cost of sales	8.01	BCOP08	4	Monthly	Accountant	MD	10
Incorrectly costed c/n	8.02	B01	4	Weekly	Accountant	MD	20
Stk adj's into nominal	8.03	B02	4	Weekly	Accountant	MD	10
C/note & stock adj's	3.08	BCST08	2	Weekly	Accountant	MD	20
P/order held, nonprint	4.01	BCPO01	1	Daily	Buyer	MD	5
Daily buying parameters	4.02	BCPO02	1	Daily	Buyer	MD	15
Grn cost > std cost	3.04	BCST04	1	Daily	Buyer	MD	5
Trade discount rec	4.04	BCPO04	3	Daily	Buyer	MD	10
Price increase register	3.14a	A01	1	Weekly	Buyer	MD	10

TABEL 6.7: BOUMAT STANDAARDKONTROLES (vervolg)

TABEL 6.7: BOUMAT STANDAARDKONTROLES (vervolg)

Description	Contr man ref	Report sched number	Phase	Frequency	Action person	Super- visor	Action time min's
Overdue purchase orders	4.03	BCPO03	1	Weekly	Buyer	MD	15
Backorder > onorder qty	3.10	BCST11	2	Weekly	Buyer	MD	15
Reconcile prebill wh'e	3.13	BCST14	3	Monthly	Contract man	MD	120
Over cred ins limit	7.03a	BCSL03	2	Monthly	Credit contr	MD	20
Cgic declaration	7.03b	BCSL04	3	Monthly	Credit contr	MD	20
Debtors overdue items	7.02	BCSL02	3	Monthly	Credit contr	MD	20
Stop supp/over limit	7.01	BCSL01	2	Weekly	Credit contr	MD	10
Creditors batch control	5.04	A02	3	Daily	Cred's clerk	Accountant	15
Markup schedule	3.05a	BCST05B	1	Daily	MD	MD	10
Markup exception report	3.05b	BCST05	1	Daily	MD	MD	5
GP exception report	6.04	BCOP05	1	Daily	MD	MD	10
GP exception schedule	6.04	BCOP04	1	Daily	MD	MD	10
Price update check	3.14b	BCST19	1	Weekly	MD	MD	10
Price list update sched	6.08b	BCOP12	1	Weekly	Sales manag	MD	10
Trade disc given	6.07	BCOP10	3	Weekly	Sales manag	MD	20
Price list update cont	6.08a	BCOP11	1	Weekly	Sales manag	MD	5
Price list excep - sales	6.09	BCOP13	1	Weekly	Sales manag	MD	10
Price list excep - lists	6.10	BCOP14	1	Weekly	Sales manag	MD	15
Back orders with stock	6.02	BCOP02	1	Weekly	Sales manag	MD	
Order status report	6.01	BCOP01	1	Daily	Salesman	MD	
Pricing report	6.03	BCOP03	1	Daily	Salesman	Sales manag	
Stock master parameters	3.01	BCST01	1	6 monthly	Stk contr	MD	
Daily receiving	4.05	BCPO06	1	Daily	Stk contr	MD	
Stock deletion procedure	3.16	BCST17	2	Monthly	Stk contr	MD	
Alpha code for std wh	3.02a	BCST02A	2	Monthly	Stk contr	MD	
Alternative code usage	3.15	BCST21	2	Monthly	Stk contr	MD	
Std wh live code no bin	3.03	BCST03	2	Weekly	Stk contr	MD	
Negative Q-Quantities	3.07	BCST07	2	Weekly	Stk contr	MD	
Quantity comparisons	3.06	BCST06	1	Weekly	Stk contr	MD	
Alpha for DD & prebill	3.02b	BCST02B	2	Weekly	System admin	MD	

6.3.6 Operasie "Rattlesnake"

Gedurende die afgelope twee jaar tydperk het die groep gebruik gemaak van eksterne konsultante om die volgende faktore te ontleed en voorstelle vir verbetering aan die hand te doen:

- Groep wisie
- Klante
- Personeelontwikkeling
- Nuwe markte
- Leweransiers verhoudings
- Diensstandaarde
- Rol van onderneming in die nuwe Suid-Afrika
- Prestasie bestuur
- Bestuursinligtingstelsels
- Produktreëls
- Koste beheer
- Mededinging
- Rol van hoofkantoor
- Produk prysbeleid
- Interne mededinging.

Verskeie vlakke van bestuur het op 'n gereelde basis vergader om bogenoemde te ontleed en daar is ook deeglike marknavorsing gedoen oor sake soos:

- Hoekom koop klante by ons?
- Hoekom koop klante by ons mededingers?
- Sterktes en swakhede in ons ondernemings.
- Ontleding van verskeidenheid produkte.
- Groepering van klante in marksegmente, ens.

Na aanleiding van voorafgenoemde is deskundiges werksaam in die onderskeie ondernemings, geïdentifiseer om in werkspanne op 'n roterende basis 'n "best practice"-handleiding vir elke klantegroepering saam te stel. Die hoofgroeperings is reeds onder 6.3.3.1 bespreek en word in tabel 6.2 aangedui.

Die uitvloeisel van die hele oefening genaamd operasie "rattlesnake", was dus die onderskeie handleidings wat geïmplementeer moes word en voortdurend aangepas behoort te word by veranderende omstandighede. Dit sou verhoed dat 'n klomp geld, tyd en energie nie onnodig spandeer is nie.

Om die stelsel te maak werk, is kampioene by elke onderneming, met streekskampioene vir elke geografiese gebied geïdentifiseer om "rattlesnake" te dryf. Op ondernemingsvlak moes die onderskeie handleidings tydens 'n opleidingsbyeenkoms aan alle personeel aangebied word om die steun en samewerking van personeel te verkry. Dit is opgevolg deur maandelikse vergaderings om interaksie tussen departemente te bewerkstellig asook om te verseker dat stelsels en prosedures in stand gehou word. Enige aanpassings en wysigingsvoorstelle moet na die streekskampioene deurgevoer word vir voorstelling op die nasionale werkgroepsessies. Sodoende word die doeltreffende wyse van sake-doen in die onderneming voortdurend verseker en uitgebrei.

Kampioene word slegs vir 'n periode van ses maande tot 'n jaar per onderafdeling aangestel om te verseker dat belangstelling behou en nuwe inisiatief bevorder word. Dit bevorder ook verantwoordelikheid onder personeel en dien terselfdertyd as indiensopleiding en ontwikkeling. Die bestuurder van elke onderneming is primêr verantwoordelik daarvoor om toe te sien dat die proses in stand gehou word.

6.4 DIE BEPLANNINGSKALENDER, VLOEIDIAGRAM EN MODEL

Die beplanningsproses moet gesien word as 'n kontinue proses eerder as 'n jaarlikse aksie. Daarom is dit noodsaaklik om na gelang toestande en omstandighede verander, voortdurend aanpassings te maak.

6.4.1 Die beplanningskalender

In tabel 6.8 word die vernaamste stappe in die beplanningsproses met die tydstip of periode van uitvoering aangedui. Soos waargeneem kan word, geskied sommige stappe deurlopend en vloei ander weer inmekaar.

6.4.2 Vloiediagram van beplanningstelsel

'n Vloiediagram wat beplanning op die onderskeie vlakke van bestuur aandui, word in diagram 6.2 aangedui. Daaruit kan duidelik waargeneem word hoe die onderskeie stappe in die algehele beplanningsproses op mekaar volg.

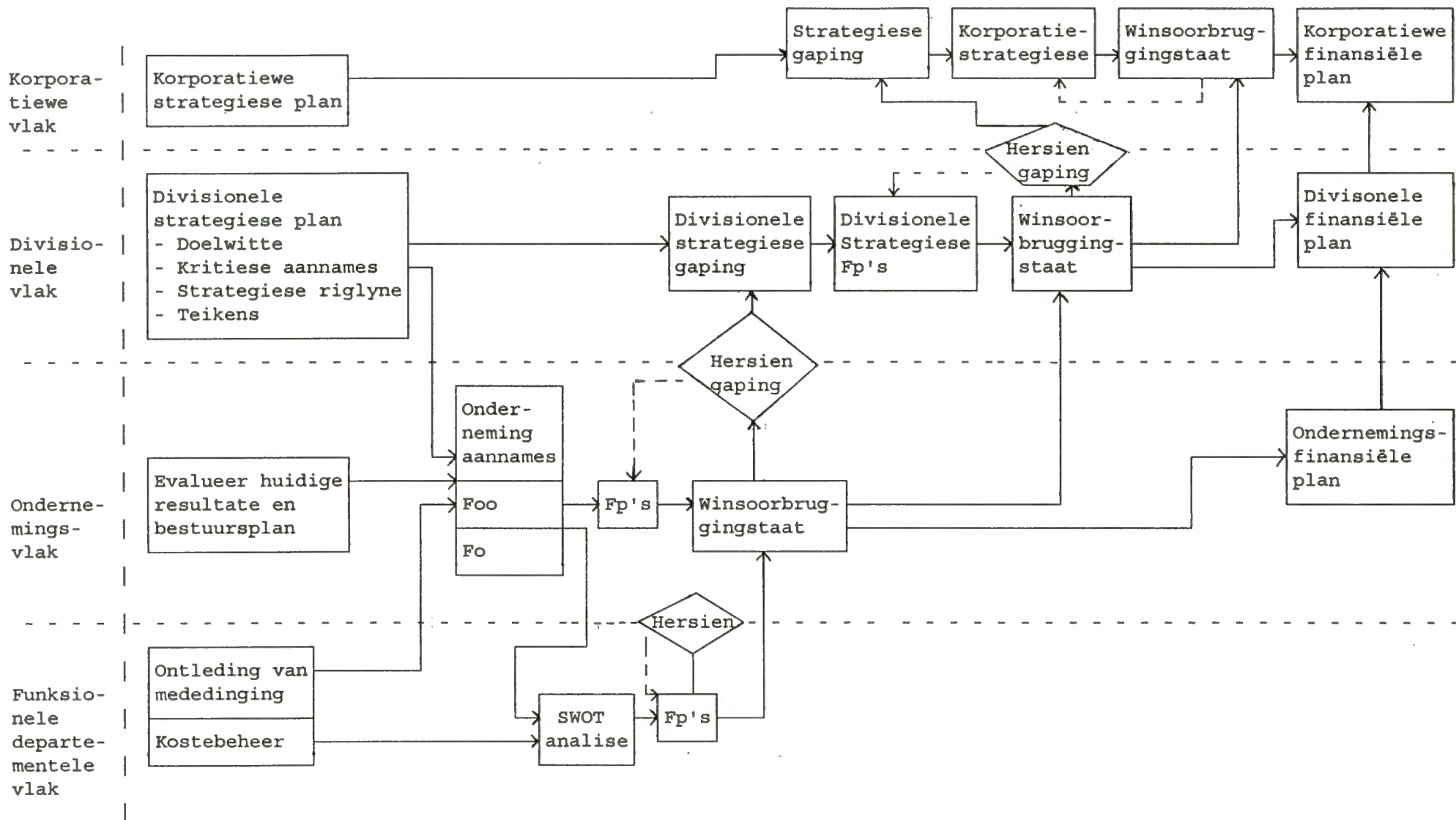
6.4.3 Voorgestelde model

Laastens word 'n volledig geïntegreerde bestuursbeplanning en beheermodel in diagram 6.3 aangedui. Hierdie model is ontwikkel na aanleiding van die voorstel soos omskryf in hoofstukke 5 en 6.

TABEL 6.8: BEPLANNINGSKALENDER VIR DIE HANDELSONDERNEMING

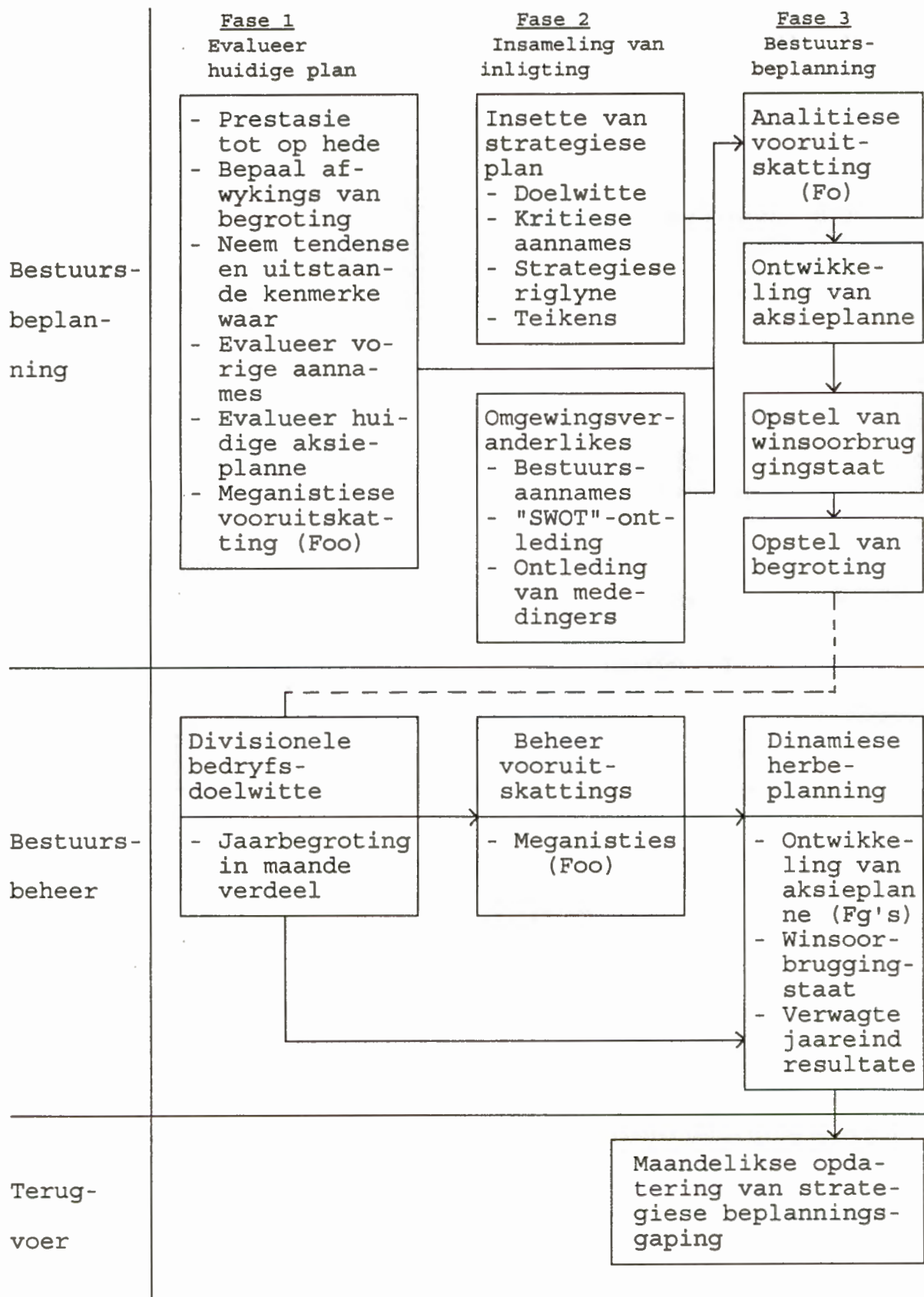
Maande	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mrt
Ontleding van mededinging	Deurlopend tot Desember elke jaar											
Evaluering van huidige plan en Foo												
SWOT ontleding op funksionele vlak												
SWOT ontleding op ondernemingsvlak												
Insette van divisionele strategiese plan												
Bestuursaannames en Fo												
Opstel en goedkeur van aksieplanne												
Opstel van winsoorbruggingstaat												
Finansiële plan vir die onderneming												
Finansiële plan vir die divisie												
Beplanningsoudit	Aksieplanne word voortdurend gemonitor en nuwe opgestel											

DIAGRAM 6.2: VLOEIDIAGRAM WAT BEPLANNING OP DIE ONDERSKEIE VLAKKE VAN BESTUUR AANDUI



Bron: Aangepas uit die werk van Schutte, F.G. (1981:98).

DIAGRAM 6.3: VOORGESTELDE MODEL VIR DIE BESTUURSBEPANNING EN BEHEERSTELSE IN DIE ONDERNEMING



6.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is organisasie en taakomskrywing van personeel slegs genoem. Dit is noodsaaklik om meer in diepte na hierdie onderwerpe te kyk ten einde die personeel meer effektief te organiseer.

Vervolgens is die leemtes ten opsigte van bestuursbeplanning en beheer stapsgewys uitgelig en voorstelle vir regstellende aksies is aanbeveel. Die onderskeie stappe in die begrotingsproses is ook onder 6.3.3.3 omskryf.

Daarna het die skrywer etlike sake rakende marknavorsing wat deur die groep gedoen is, aangedui.

Ten slotte is 'n beplanningskalender, 'n vloeidiagram van die beplanningstelsel wat die insette op die onderskeie vlakke van bestuur aandui, en 'n voorstel vir 'n geïntegreerde beplanning en beheerstelsel in die onderneming, aangedui.

BIBLIOGRAFIE

ANSOF, H.I. & BRANDENBURG, C. 1967. A Program of Research in Business Planning. Management Science, February.

ANTHONY, R.N. 1965. Planning and Control Systems: A Framework for analysis. Boston : Graduate School of Business Administration, Harvard University.

ANTHONY, R.N., DEARDEN, J. & VANCIL, R.F. 1972. Management Control Systems: Text, cases and readings. Revised ed. Homewood, Illinois : Irwin.

ARGENTI, J. 1974. Systematic corporate Planning. London : Nelson.

CRONJÉ, J. 1975. Bestuursinligtingsisteme in die onafhanklike kleinhandel. Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O.

DU PREEZ, N.P. 1985. Fasette van geïntegreerde Bestuur. Potchefstroom : Wesvalia.

DU PREEZ, N.P. & KOTZÉ, J.G. 1984. Dynamic Replanning: Some comments on practical application of the analytical forecast. South African Journal of Business Management, Vol. 15, No. 3, September.

GLASSMAN, A.M. 1978. The challenge of Management. New York : Wiley.

GOODWIN, J.S. & FULMER, R.M. 1985. Educating managers for the future. South African Journal of Business Management, Vol 16, No. 4, December.

HAYES, J. 1984. The politically competent manager. Journal of General management, Vol. 10, No. 1, Autumn.

HAX, A.C. & MAJLUF, N.S. 1984. Strategic Management: An integrative perspective. New Jersey : Prentice-Hall.

KOTZÉ, J.G. 1988. "Corporate Planning: An integrative perspective". Rekeningkunde S.A., Band 5, no. 2, Februarie.

PEARCE, J.A. & ROBINSON, R.B. 1985. Strategic Management Strategy Formulation and Implementation. Illinois : Irwin.

RÄDEL, F.E. & REYNDERS, H.J.J. 1980. Inleiding tot die Bedryfseksonomie. Vierde uitgawe. Pretoria : Van Schaik.

SCHUTTE, F.G. 1981. Integrated management Systems. Durban : Butterworths.

SHABALALA, S. 1985. Oridyct/Business Portfolio management: Logic structural, and managerial implications. South African Journal of Business Management. Second ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

STONER, J.A.F. 1982. Management. Second Ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

TUNE, S.S. & HOUSE, R.J. 1970. Where Long-range Planning pays off. Business Horizons, 13, No. 4, August.

WELSCH, G.A. 1976. Budgeting: Profit Planning and control. 4 th ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

WILSON, S.R. & TOMB, J.O. 1968. Improving Profits through integrated planning and control. New Jersey : Prentice-Hall.