

DIE ONBALANS IN KORPORATIEWE ONDERNEMINGSBEPLANNING



J.P. SMIT, B.Sc., B.A., MBL.
Raadgewende Bedryfsekoonom

1. INLEIDENDE BESPREKING

Korporatiewe Beplanning kan as 'n formele, sistematiese bestuursstelsel, georganiseer deur verantwoordelikheid, tyd en inligting, omskryf word.

Besigheidsbeplanning moet verder gesien word as die onontsnapbare verantwoordelikheid van die uitvoerende amptenaar en die Raad van Direkteure, soos omvat in die duidelike opdrag om die bates van die onderneming in die belang van die aandeelhouers, kliënte, werknemers, en die gemeenskap, aan te wend en te rig.(1)

In hierdie stelling word die verantwoordelikheid vir sinvolle beplanning omvat, en hieruit vloei ook die verpligting vir die daarstelling van 'n weldeurdragte beplanningsproses voort, gegrond op die onderskeie elemente nodig vir die suksesvolle handhawing daarvan.

Min ontwikkelings in die wetenskap van bestuur het die besigheidswêreld meer aangegryp as korporatiewe beplanning. 'n Dekade of wat gelede was die benadering nog feitlik onbekend. Sederdien is heelwat boeke, asook artikels oor dié onderwerp gepubliseer; en was dit ook die besprekingspunt tydens 'n vloedgolf seminare.(2)

Die pogings tot die praktiese toepassing van korporatiewe beplanning misluk dikwels omdat dit gesien word asof dié aspek slegs met basiese konsepte, behoeftes en prioriteite van die geheel-onderneming te doen het. Erens langs die lyn moet planne in aksie omskep word, en aksies kos geld. 'n Plan is nie aanvaar totdat die bronne benodig om dit uit te voer, toegeken is nie. Kapitale begrotings en bedryfsbegrotings bevat sulke toekennings.(3)

Verskeie Suid-Afrikaanse ondernemings het reeds daadwerklike pogings aangewend om korporatiewe beplanning as 'n bestuursstelsel te implementeer, en party, veral die groter en multi-eenheid ondernemings, het reeds formele prosedures daartoe vasgelê. By nadere ondersoek blyk dit dat daar in etlike gevalle nog onduide-

likheid oor sekere onderafdelings is, of dat daarop te min klem gelê word. Dit het 'n korporatiewe beplanningstelsel met inherente onbalans tot gevolg, wat maklik daartoe kan lei dat die stelsel deur topbestuur as 'n teoretiese bestuursstelsel met min praktiese waarde, verwerp word.

Andersyds kan die uitwerking van so 'n onbalans op sy geringste wees dat die geleentheid tot optimum besluite die onderneming verbygaan; die betrokke amptenare daarteenoor afsydig begin staan, en die stelsel gevolglik nog minder doeltreffend word.

2. DIE PROBLEEMGEBIEDE

Na deurdringende studie van teoretiese materiaal oor, asook die praktiese toepassing van korporatiewe beplanning, kon die skrywer drie gebiede isoleer wat gewoonlik as sulks, of in kombinasie, vir 'n onbalans in dié bestuursstelsel verantwoordelik is.

In die eerste plek is 'n tekortkoming gevind in die evaluering van die eksterne faktore m.b.t. die sterk- en swakpunte van die onderneming, m.a.w. die sakevooruitsigte van die huidige onderneming. Die probleme kan kortliks omskryf word as onvoldoende kennis van die faktore wat ontleed moet word, asook van evalueringstegnieke.

'n Tweede gebrek wat aan die lig gekom het, is die tekort aan 'n gesofistikeerde en, geïntegreerde datastelsel waarmee die resultate van alternatiewe beslissings vinnig en geldig in sy totale omvang geëvalueer kan word.

Derdens bestaan daar ook nog twyfel oor die organisasie vir korporatiewe beplanning en die absorbering van die normale bestuurstegnieke in die bestuursstelsel.

Dit is die doel van die skrywer om in hierdie artikel aandag te gee aan laasgenoemde probleem en aan te toon hoe 'n onderneming kan organiseer om 'n beplanningsproses en 'n beplanningstelsel daar te stel, waardeur die omskepping van planne

in begrotings, d.w.s. die omskepping van voorspellings in praktyk, as 'n normale bestuursstelsel deurgevoer kan word.

3. VOORBEREIDING VIR KORPORATIEWE BEPLANNING

Geen onderneming kan uit korporatiewe beplanning tree as dit eers ingestel is nie. Dit kan slegs gewysig word ten koste van topbestuur se beeld in die onderneming.

Dit is derhalwe nodig om die instelling daarvan baie versigtig te benader, veral sover dit die voorbereiding van die personeel betref. Vir 'n deeglike studie van hierdie aspek word die leser verwys na Ewing (4).

Volgens Mainer is beplanning blykbaar daartoe instaat om frustrasies en irritasies te verwerk wat verskillend is van dié wat in die normale verloop van 'n onderneming opduik. In die uiterste geval kan 'n hegte bestuursgroep verbroekel in eenhede, onversoenbaar in hulle siening betreffende die toekomstige verloop van sake. Gevolglik sal hulle minder geneig wees om saam te werk. (5)

Uit die bostaande is dit duidelik dat probleme verwag kan word met die oorskakeling na 'n korporatiewe beplanningbestuursstelsel. Die vraag duik dan nou op hoe die tandkryprobleme verhoed of tot 'n minimum beperk kan word.

Eerstens moet ons aandag gee aan die persone betrokke in 'n (groot tot middelslag) onderneming se korporatiewe beplanningsstelsel. Hulle is:- Die Raad van Direkteure, die Uitvoerende Amptenaar, die Beplanner, die Beplanningskomitee, Departementshoofde en ander senior personeel. Die Raad van Direkteure behoort goed ingelig te wees in hoever die stelsel hulle raak. Die aard van hulle funksies verander egter nie veel nie behalwe dat een of meer spesiale beplanningsvergaderings gehou sal word.

Die rol van die beplanner (verantwoordelik aan uitvoerende amptenaar) is suiwer administratief, soos die opstel van brosjures, omsendbriewe, ontvang van inligting, ens. Spesifieke take soos die opleiding van amptenare betreffende beplanningsstelsel, besoeke aan eenhede of verantwoordelikheid sentra om te help met die opstel van data, kan ook aan hom toegesê word.

Daar moet egter gewaak word teen die gebruik om sekere lynverantwoordelikhede aan die amptenaar toe te sê.

Dit is die taak van die uitvoerende amptenaar om in die eerste plek 'n beplanningsklimaat te skep, dan te sorg dat sy organisasiestruktuur asook die betrokke personeel gereed is vir die stelsel. 'n Struktuur wat gebaseer is op die filosofie van wins-

of verantwoordelikhedsentra, leen hom baie goed tot die korporatiewe stelsel.

In die tweede plek moet die personeel voorberei word.

Die ontwikkeling van 'n geskikte organisasiestruktuur en die opleiding van personeel kan tot selfs 3 jaar duur. (Een geval is in S.A. bekend waar mannekragontwikkeling t.o.v. senior personeel vir 15 jaar vooruit beplan is.)

Die onderneming verwag van sy senior amptenare: (a) 'n Korporatiewe siening — m.a.w., hoewel elke afdelingshoof aanvanklik sy eie planne vir die toekoms sal ontwikkel, moet hy bereid en insiklik wees om die mees voordelige vir die onderneming te aanvaar. 'n Program van "sensitiwiteits opleiding" in die hande van verantwoordelike persone net voordat die korporatiewe beplanningsstelsel finaal ingestel word, sal baie tot die "korporatiewe siening" bydra. (b) Die bemeestering van spesifieke evalueringstegnieke sodat sy voorstelle tot die korporatiewe plan sover moontlik analities korrek en op 'n professionele wyse aangebied kan word. Die nodige vereistes kan deur eksterne of interne opleiding bereik word.

Die senior amptenare verwag van die onderneming (a) Die moontlikheid van deelname — die geleentheid daartoe is legio. Soos dit uit die beplanningsstelsel sal blyk, word van elke senior amptenaar verwag om spesifiek tot die plan by te dra. Verder dien party van hierdie amptenare nog ook op die beplanningskomitee. (b) Opleiding t.o.v. die werking van die stelsel en wat van hom verwag word. In die tweede plek die verkryging van spesifieke vaardighede sodat die nuwe stelsel nie vir hom 'n bedreiging is deurdat dit tekortkominge blootlê nie.

Uit bogenoemde blyk dit dat daar soveel moontlikhede vir die betrokke individue in die korporatiewe beplanningsstelsel is dat, indien dit reg gehanteer word, weinig probleme behoort te ontstaan. Die moontlikheid bestaan tog dat 'n persoon wat net nie by so 'n stelsel inpas of wil inpas nie, 'n spesifieke pos sal moet ontruim.

Voorbereidende handleidings word dikwels gebruik, maar 'n finale deurdagte handleiding is 'n móet. Hierin word die hele proses en siklus uiteengesit, en daar kan selfs sekere evaluasietegnieke as 'n bylaag toegevoeg word. Voorbeelde van alle vorms en dokumentasie word ook as bylae toegevoeg. Hierdie is 'n staande handleiding, maar dit sal sekerlik van tyd tot tyd aangepas word.

Die evaluering van die sake-toestande as die eerste groot stap vir die jaarlikse beplannings siklus, behoort ook op 'n heel professionele wyse voorberei te word, en as 'n handleiding aan die betrokke persone beskikbaar gestel te word.

Cotton stel voor dat topbestuur tydens die introduksiestadium van simulاسie as 'n opleidings-tegniek gebruik nlaak.(6)

Schaffer (7) sê ook dat aanvanklike projekte só gekies en deurgevoer moet word dat bestuurders gehelp sal word om vaardigheid en bevoegdheid in die aanwending van beplanningstegnieke en dissiplines te bemeester. Opsommend kan gestel word dat die volgende voorbereidende aktiwiteite die grondslag vir die suksesvolle implementering sal lê.

(a) Die daarstelling van 'n beplanningsklimaat, d.w.s. topbestuur moet self oortuig wees dat hulle voortaan op so 'n sisteem wil fungeer; die verkondiging van en die glo in die siening dat die beplanning en die uitvoering van 'n taak twee opeenvolgende elemente van dieselfde taak is, en nie twee afsonderlike take nie.

Die daarstelling en handhawing van die beplanningsklimaat is oorkoepelend en sluit ook aktiwiteite soos die verwydering van agterdog en gevoelens van onsekerheid, in.

(b) Die organisasiestruktuur moet omgeskakel word sodat dit die sisteem sal vergemaklik maar nog aan die vereistes van die spesifieke onderneming sal voldoen.

(c) Betrokke personeel moet opgelei word in spesifieke evalueringstegnieke.

(d) Personeel moet voorberei word vir die "korporatiewe siening".

(e) Sodanige beplanning van die sisteem sodat die "deelname" konsep daarin behou word.

(f) Die reël van eksperimentele beplanning-situاسies vir opleidingsdoeleindes, besprekings, besoeke deur beplanner aan lynfunksionarisse, ens.

4. DIE PROSES VAN KORPORATIEWE BEPLANNING

In die daarstelling van 'n proses vir korporatiewe beplanning moet ons baie goeie oorweging gee aan die doel wat ons met die bestuursisteem wil bereik.

Cotton (8) sê dat dit die wesenlike doel van korporatiewe beplanning is om die waarskynlikheid te verhoog dat die maatskappy in sy doelwitte sal slaag. Daarmee word planne vir toekomstige bronne-vermeerdering gedurigdeur ontwikkel en geëvalueer i.t.v. maatskappydoelwitte.

Branch (9) sê dat die uiteindelijke doelwit van komprehensiewe beplanning is die sistematiese uitdrukking van die interaksie tussen verskeie diverse elemente wat beide die wetenskaplik kwantitatiewe as die gedrags kwalitatiewe aspekte bevat.

Baie skrywers gee teoretiese modelle van die proses van korporatiewe beplanning. Hierdie modelle is dikwels onvolledig deurdat die skrywers poog om 'n besondere aspek daarna te beklemtoon. Collier (10) gee so 'n model in 'n klein onderneming, terwyl Denning (11) 'n goeie universele model aanbied.

Vir die doel van hierdie artikel het die skrywer 'n verbeterde model van 'n multi-eenheid onderneming verkies, omdat dit volgens sy mening aan plaaslike ondernemingsgroottes se vereistes voldoen en ook 'n goeie integrasie van onderskeie aspekte toon.

Die Korporatiewe Beplanningsproses

Uit die proses soos aangedui in fig. I is daar enkele aspekte wat toegelig moet word. Eerstens kan uit hierdie model duidelik gesien word dat die normale bestuurstegniek "begrotingsbeheer" 'n logiese plek in die grotere sisteem het, deurdat planne uiteindelik daarin kulmineer. Enige besware dat korporatiewe beplanning en normale bestuurspraktyke nie te versoek is nie, word deur die model weerspreek.

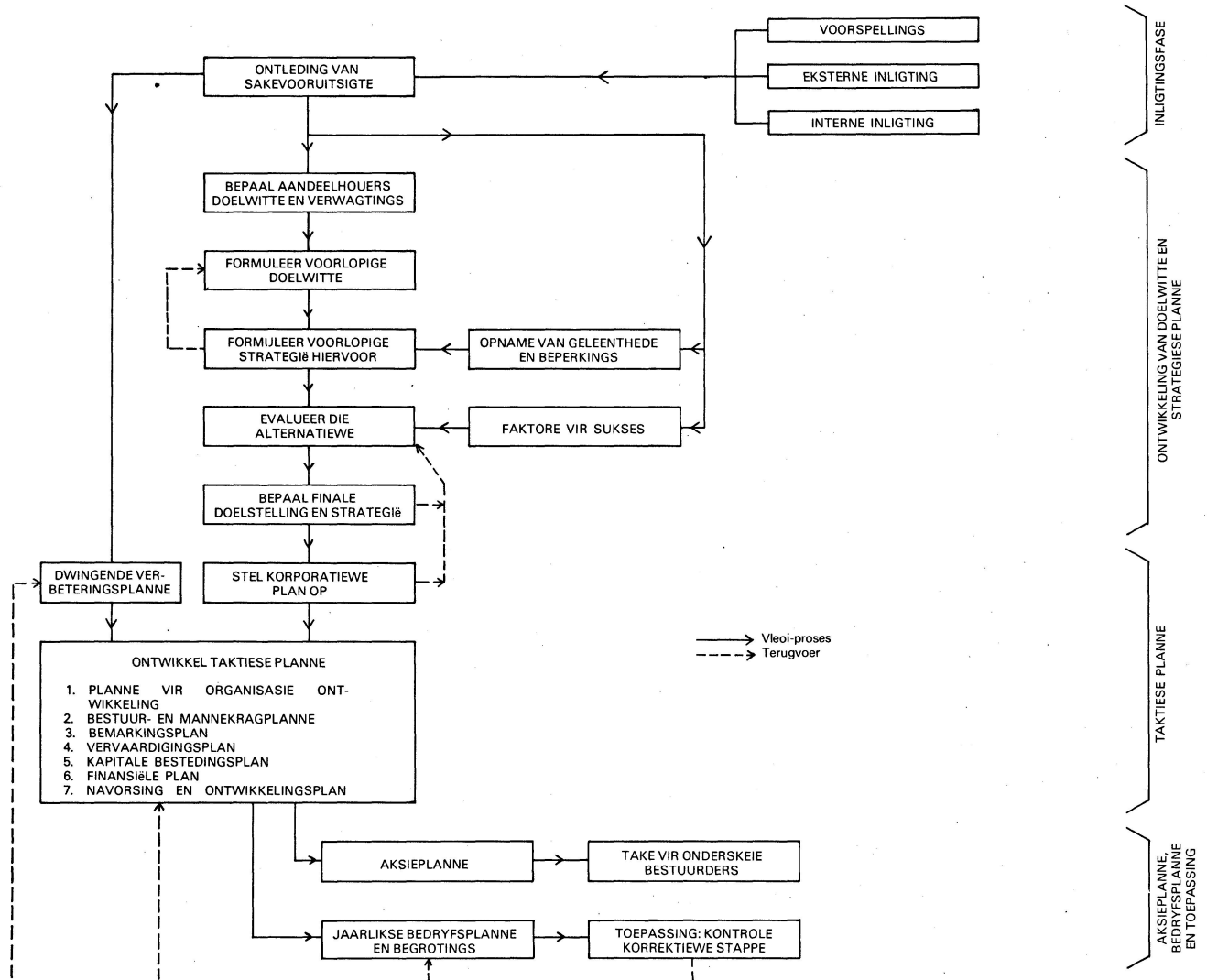
Dat daar wel klagtes ontstaan bv., dat wanneer die toepassing aanbreek, onderskeie planne verouderd is, is waar. Planne moet van tyd tot tyd aangepas word weens veranderende omstandighede. 'n Weldeurdagte proses en korporatiewe beplanningsisteem, saamgevat in realistiese doelwitte en planne, sal die aantal jaarlikse aanpassings tot 'n minimum beperk en sodoende redelike tydperke van konstante maatstawe verseker wat nodig is vir prestasie-meting en beheer. Aan die anderkant is dit ondenkbaar dat 'n 3 of 5 jaar korporatiewe plan nie minstens jaarlikse aanpassings in die lig van sekere onvoorsiene of uitermatige gebeure, sal moet ondergaan nie. Die onderneming duur voort vir 'n onbepaalde tyd; beplanning het te doen met onvolledige inligting, daar is faktore buite die onderneming se beheer en onderhewig aan verandering; en doelwitte mag verander. Hierom is beplanning kontinuerend.

Verder wil die skrywer graag die leser se aandag vestig op die kristallisering van die dwingende verbeteringsplanne, soos voorgestel in die proses. Die aard hiervan is veral kontinuerend en laat in die model die ruimte vir voortdurende bybring van planne waar nodig. Schaffer (13) stel dit dat in die proses aandag op daardie doelwitte wat dwingend, maar bereikbaar is, gefokus moet word.

5. DIE PROSEDURES VAN KORPORATIEWE BEPLANNINGSISTEEM

Die prosedures betrokke by die korporatiewe

FIGUUR 1: MODEL VAN DIE KORPORATIEWE BEPLANNINGSPROSES



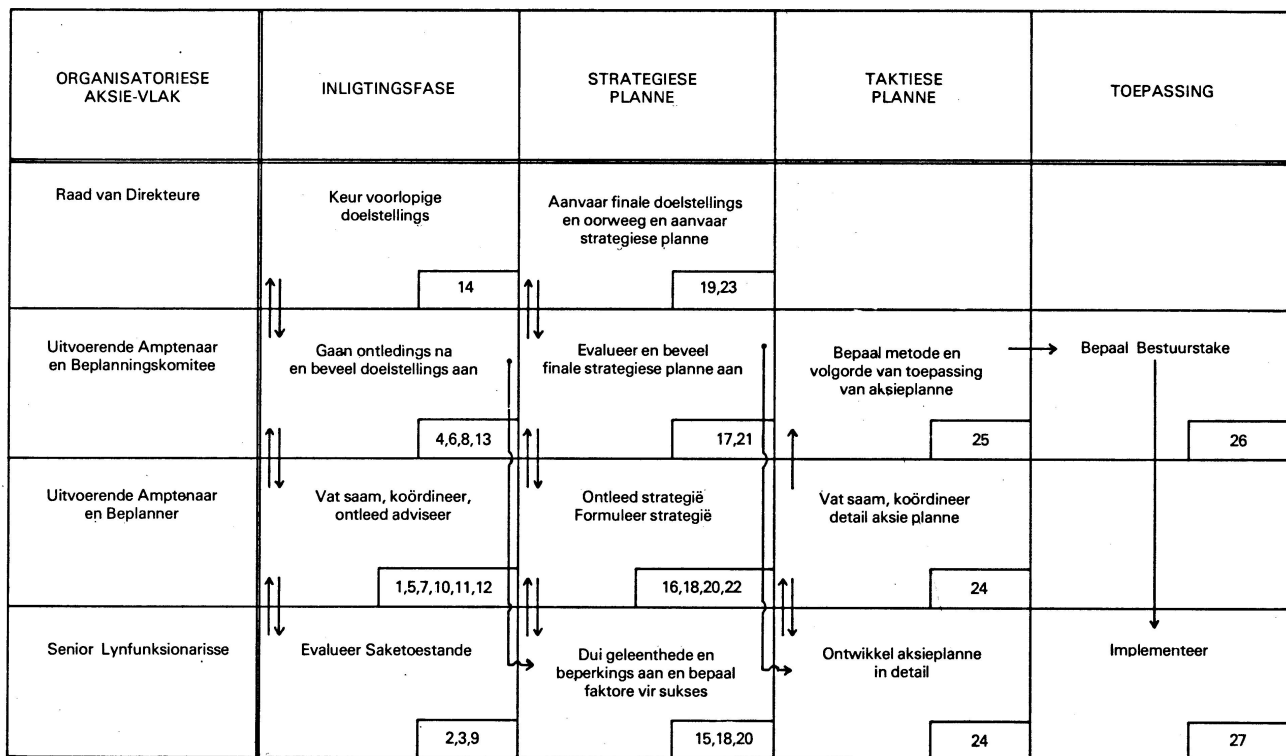
beplanningsproses is siklies van aard en word minstens een keer per jaar tot die uiteindelijke begrotings deurgewerk.

Collier (14) waarsku daarteen dat dit nie 'n karakteristieke jaarlikse gejaag om die vyfjaarplan uit te kry, moet word nie. Die terugvoer t.o.v. die beplanningsproses moet so gereël word dat vordering behoorlik gemonitor kan word. Bestuur moet ook nie huiwer om byvoegings tot, of weglatings uit die plan, namate sekere parameters verander, te maak nie. Hoewel die bestuursstelsel nimmereindigend is, kan weldeurdagte beplanning wysigings minimaliseer.

Gegronde op die inligting van die model van die proses (fig. 1), dui die skedule in fig. II die betrokkenheid van die onderskeie bestuursvlakke

en amptenare in die beplanningsstelsel aan. Die onderskeie nommers stem ooreen met die van die prosedures wat hieronder beskryf word. Die pyltjies op die skedule aangebring, dui die rigtings van kommunikasie-vloei aan tydens die afhandeling aan die onderskeie prosedures van dié stelsel en is nie bedoel om die frekwensie van kommunikasie tussen twee opeenvolgende prosedures uit te beeld nie.

Deur nou telkens na die nommers op die skedule te verwys kan die leser, tydens die lees van onderstaande prosedures, 'n vinnige oorsigtelike beeld van die tydgebondenheid van die beplanningsiklus kry, soos in die besondere geval aangewend.



FIGUUR II: DIE KORPORATIEWE BEPLANNINGSISTEEM

Lys van Prosedures in die Korporatiewe Beplanningsisteesem

Die toepassing van hierdie besondere plan neem jaarliks op 1 Maart 'n aanvang.

Datum	Stap Nr.	Beskrywing van Stap	Verantwoordelikheid				
Begin Mei	1	'n Memorandum word aan alle bestuurders wat tot die skatting van sakevoorsigte bydra, gestuur. Dit toon die datum waarop dit gereed moet wees, aan.	Beplanner	Begin Julie	6	Die Beplanningskomitee vergader en -bespreek: (a) Voorlopige oorweging van geleenthede en beperkings; (b) Eksterne neigings; en (c) Vergelyking van onderneming se resultate, met mededingers.	Beplanningskomitee (meer as een vergadering is gewoonlik nodig)
	2	Die betrokke bestuurders betrek senior amptenare om hulle bydrae te lewer tot hierdie beraming deur die geleenthede en beperkings rakende hulle eie verantwoordelikhedsentra aan te stip. 'n Keerderdatum word gegee.	Bestuurders	Begin Aug.	7	Die Uitvoerende Amptenaar, deur die Beplanningsafdeling, stel sy eie opsomming van geleenthede en beperkings op, asook 'n lys van dwingende verbeteringsplanne.	U.A. en Beplanner
	3	Beplanner besoek, na onderlinge reëlings, bestuurders en senior amptenare om behulpsaam te wees met opstel van beramings van geleenthede en bepaling.	Bestuurders en Beplanner	Begin Aug.	8	Die Beplanningskomitee vergader en gaan die aspekte onder (5) genoem, na.	Beplanningskomitee
				Begin Aug.	9	Die Uitvoerende Amptenaar wys bestuurders aan om details van dwingende verbeteringsplanne uit te werk en binne 'n bepaalde tyd, sê 6 weke, gereed te hê.	Bestuurders
Middel Mei	4	Die Beplanningskomitee bepaal: (a) of 'n spesifieke deel van die skatting van sakevoorsigte in besonder beklemtoon moet word; en (b) 'n tydtafel vir die vooruitskatting.	Beplanningskomitee	Middel Aug.	10	Die skatting van sakevoorsigte is voltooi. (Latere verwante inligting kan as bylaes toegevoeg word.) Bestuurders en ander senior amptenare kry kopieë.	Beplanner U.A., Bestuurders
				Einde Aug.	11	Beplanner stel skedule saam van belanghouers se fondse.	Beplanner en Finansiële Bestuurder
				Begin Sept.	12	Aan die hand van die belanghebbendes se verwagtings, en die sakevoorsigte, stel die Uitvoerende Amptenaar sy voorstelle vir die Korporatiewe Ekonomiese Doelstellings vir die volgende 3 tot 5 jaar voor. (Wat ookal die beplanningstermyn is.)	U.A.
Begin Junie	5	Beplanner ontvang Bestuurders se evaluering en konsolideer in medewerking met uitvoerende amptenaar.	Beplanner U.A.				

Begin Sept.	13	Die Beplanningskomitee vergader om die doelstellings (12), asook die ondersteunende data, soos dit vir die Raad van Direkteure saamgestel is, te oorweeg.	Beplanningskomitee
Middel Sept.	14	Die Raad van Direkteure oorweeg die Uitvoerende Amptenaar se voorstelle, en bepaal voorlopige doelstellings t.o.v. dividende en ondernemingsrentabiliteit vir die beplanningstermyn. Sodra die voorlopige strategie beskikbaar is, sal hierdie doelstellings heroorweeg word.	Raad van Direkteure
Middel Sept.	15	Die voorlopige doelstellings word op skrif aan die bestuurders beskikbaar gestel. Van hulle word nou verwag om bydraes te lewer m.b.t. strategieë, keerdadums word aangedui.	Beplanner
Begin Okt.	16	Die Uitvoerende Amptenaar, met deskundige hulp van betrokke personeel, berei die volgende voor: (a) Die beplanningsgaping; (b) Voorlopige lys van geleentheid; en (c) Besonder suksesfaktore.	U.A.
Middel Okt.	17	Die Beplanningskomitee evalueer alternatiewe strategieë. 'n Volledige lys van alternatiewe en komplementêre strategieë, waaruit die korporatiewe strategieë gekies sal word, word opgestel en aanbevelings word gemaak.	Beplanningskomitee (moontlik 'n paar vergaderings)
Einde Okt.	18	Die Bestuurders en Beplanner kwantifiseer die moontlike resultate van die planne, konsolideer, integreer en rekonsilieer dit. Die Uitvoerende Amptenaar stel hieruit sy aanbevelings van die Korporatiewe strategieë voor.	Beplanner Bestuurders U.A.
Middel Nov.	19	Die Raad van Direkteure oorweeg die strategiese planne soos voorgelê. Daar word op finale doelwitte besluit en aanbevelings en instruksies oor die keuse van voorlopige strategieë gegee.	Raad van Direkteure
Middel Nov.	20	Die Bestuurders, in samewerking met die Beplanner, oorweeg en ontleed die gevolge van die voorgestelde strategieë.	Bestuurders Beplanners
Middel Nov.	21	Die Beplanningskomitee evalueer die strategieë wat aanbeveel is. In party gevalle mag sekere strategieë om besondere redes weer na die Raad terugverwys word.	Beplanningskomitee
Einde Nov.	22	Die Uitvoerende Amptenaar stel finale voorstelle t.o.v. die strategiese planne vir die Raad van Direkteure op, asook die winsplan, gemeet aan die doelwitte.	U.A.
Begin Des.	23	Die Raad van Direkteure keur die finale strategiese planne goed.	Raad van Direkteure
Begin Jan.	24	Die Beplanner stel die Korporatiewe plan in samewerking met senior lyn-funksionarisse op.	Beplanner Bestuurder
Middel Jan.	25	Die Beplanningskomitee stel nou Taktiese Planne saam uit die Dwingende Verbeteringsplanne en die aanvaarde Strategiese Plan. Die komitee beslis ook watter Dwingende Verbeteringsplanne nog van krag is.	Beplanningskomitee
Einde Jan.	26	Die komitee stel aksieplanne saam en bepaal die take van individuele bestuurders. Jaarlikse begrotings word gefinaliseer.	Beplanningskomitee
Begin Maart	27	Implementeer die Korporatiewe Plan.	U.A. en Bestuurders

6. SAMEVATTENDE OPMERKINGS

In die voorafgaande uiteensettings is aangedui hoe korporatiewe beplanning in die praktyk werk. Branch (15) sê dit is verrassend hoe dikwels langtermyn doelwitte en baie aantreklike langtermynplanne in die snippermandjie beland sodra die eerste tekens van storms verskyn. As die langtermynplanne van enige waarde is, moet hulle deur sulke periodes gehandhaaf word, maar in behoorlike verband met die korttermyn-aspekte gebring word. Die mees konstruktiewe benadering is om te aanvaar dat periodes van tydelike beperkings goed is vir die langtermyn beplanningsprogram, deurdadig almal daardeur genoodsaak word om te stop, dink en luister en om die werklikheid met die langtermynplanne te herwaardeer.

Topbestuur moet egter oortuig wees dat korporatiewe beplanning 'n identifiseerbare, beheerbare, geïntegreerde bestuursstelsel is, wat vir die selfbehoud en oorlewing van die onderneming noodsaaklik is.

Die Uitvoerende Amptenaar moet glo in 'n beplanningsbenadering en indien hy daarna streef om dit op 'n bevoegde en professionele wyse toe te pas, sal hy verbaas wees watter kragte hy sodoende doelrig ter bereiking van die onderneming se doelstellings.

Die realisasie van so 'n program is 'n mylpaal in die bestaan van enige onderneming.

VERWYSINGS

1. Buckner, Hugh — Business Planning for the Board, Gower Press, Ltd. 1970, bls. 1.
2. Hussey, D.E. — Introducing Corporate Planning, Pergoma Press, 1971, bls. 1.
3. Collier, J.R. — Effective Long Range Planning, Prentice Hall Inc., bls. 112.
4. Ewing, D.W. — The Human Side of Planning, MacMillan, 1969.
5. Collier, J.R. — Op. cit., bls. 22.
6. Cotton, D.B. — Company Wide Planning, MacMillan, 1970, bls. 124.
7. Schaffer, R.H. — Putting Action Into Planning, Harvard Business Review Part II, bls. 178.
8. Cotton, D.B. — Op. Cit., bls. 221.
9. Branch, M.C. — The Corporate Planning Process, A Management Association, 1962, bls. 253.
10. Collier, J.R. — Op. Cit. bls. 175.
11. Denning, B.W. — Corporate Planning, McGraw-Hill, 1971, bls. 354.
12. Perrin, H.F.R., — Focus the Future, M.P.L., 1971, bls. 2.
13. Schaffer, R.H. — Op. Cit. bls. 178.
14. Collier, J.R. — Op. Cit. bls. 25.
15. Branch, M.C. — Op. Cit. bls. 210.