

DIE BEPLANNINGSFUNKSIE VAN DIE BESTUURDER

DEUR G. J. BOTHA

Hoof, Beplanningskoördinasie,
Suid-Afrikaanse Yster en Staal Industriële Korporasie, Bpk.

SYNOPSIS

Management planning essentially involves a systemisation, or a formalisation, of management processes that are taking place. But the process becomes explicit: management must actually say what its objectives are and how they are to be achieved.

DIE gevleuelde woorde van wyle dr. H. F. Verwoerd, „Skep u eie toekoms”, is goed bekend. Hy het met hierdie woorde bepleit dat elkeen hom doelbewus daarop moet toespits om daardie toekoms wat hy vir homself begeer, te realiseer.

En dit volg dat hoe kragtiger die verwesenliking van 'n doelwit nagestreef word, hoe groter die kans dat dit bereik sal word.

Hierdie stellings geld eweseer vir die lewe van die individu as vir die sake-onderneming.

In talle sake-ondernemings is die primêre doelwit daarvan egter weinig meer as 'n vae begrip en is doelgerigte nastrewing van 'n doelwit gevolglik prakties uitgesluit. Die bestuursfunksie in so 'n onderneming bestaan gewoonlik uit 'n op-eenvolging van ad hoc, meesal impulsiewe, besluite wat daarop gerig is om probleme op te los.

Vooruitbeplanning is onbetwisbaar noodsaaklik indien 'n onderneming homself wil verhef uit 'n toestand waarin hy telkens verras word deur verwickelinge of inderhaas moet optree om tekortkominge uit te wis, tot een waarin hy tot die praktiese maksimum mate voorbereid is op elke verwickeling en elke geleentheid tot die grootste mate kan benut.

Basies bestaan ondernemingsbeplanning daaruit dat 'n bepaalde taak of doelwit gestel word, die middele wat nodig sal wees vir die bereiking daarvan onder die bepaalde omstandighede vooruit geïdentifiseer word en die stappe ontwerp word om hierdie middele te verkry en die aanwending daarvan ter realisering van doel-

witte in werking gestel word.

Die aard en trefwydte van beplanning wissel uit die aard van die saak volgens bestuursvlak. Die hieropvolgende bespreking sal egter beperk wees tot die boonste vlakke van bestuur, waar dit hoofsaaklik gemoeid is met die keuse van strategie, die daarstelling van breë riglyne en met sake van beleid en beginsel. Hierdie hoogste vlak van beplanning het in onlangse jare meer formele beslag gekry en staan tans vry algemeen bekend as korporatiewe beplanning (Engels: „Corporate planning”). Uit die benaming kan afgelei word dat dit hier gaan oor oorkoepelende beplanning wat nie alleen alle fasette van die onderneming insluit nie, maar hulle behoorlik koördineer.

KORPORATIEWE BEPLANNING

Die toenemende kompleksiteit van moderne sakestrukture, die gevolge van onderlinge sake-verwantskappe en die skerpte van mededinging wat op talle terreine ontstaan het, het baie ondernemings uit 'n toestand van sake-lomering-

heid geskud. Maneuwer en teenmaneuwer volg mekaar snel op en, veral in groot ondernemings, het dit nodig geword om personeel af te sonder spesifiek vir die doel van korporatiewe beplanning. Prosedures en tegnieke vir dié doel het ontstaan en 'n mate van eenvormigheid van benadering is reeds merkbaar.

Die beskrywing hierbo van wat beplanning behels val op die gebied van korporatiewe beplanning in vier vrae uiteen, nl.:

1. Hoe is dit tans met die onderneming gesteld?
2. Watter verwikkelings wat die onderneming mag raak, word verwag?
3. Watter plek wil die onderneming vir homself binne die raamwerk van hierdie verwagtinge verower?

en

4. Hoe kan verwesenliking van die doelwit verseker word?

Hierdie vier vrae verteenwoordig die vier primêre fases van 'n siklus van korporatiewe beplanning.

FASE 1—'n Ontleding van die huidige stand van die onderneming.

Hierdie fase behels 'n deeglike en openhartige selfondersoek. Dit kan 'n pynlike proses wees, maar is noodsaaklik aangesien ongeïdentifiseerde swakhede bly voortbestaan en latere beplanning kan laat misluk. Daarenteen sal die ondersoek ook aantoon in welke opsigte die onderneming sterk staan en waaruit hy besondere voordeel kan trek.

Enkele belangrike aspekte wat aandag verg in elk van die verskillende funksionele areas word vervolgens aangedui:

Finansiële

Belangrikste hier is seker 'n bepaling van die gehalte van rentmeesterskap. Talle finansiële verhoudings is reeds ontwikkel, nie alleen om die prestasievlak te kan bepaal nie maar, meer belangrik, ook om tendense en gevaartekens mee te identifiseer. Die verloop van bv. op-

brengs op kapitaal of op aandeelhoudersbelang, van die wins/omset-verhouding en van die verhouding tussen eie en vreemde kapitaal, kan insiggewend wees. Eweeens kan 'n ontleding van die onderneming se kostestruktuur en van die sensitiviteit van winsgewendheid vir prys- of volume-veranderings, waardevol wees.

Kommersiële

Stygende verkope of besigheidsomset word gewoonlik met groot selfvoldoening bejeën. Maar hoe is dit gesteld met marktaandeel en die gehalte van dienslewering? Die beeld van die onderneming en die verloop van klante-omset is waardevolle barometers.

Tegniese

Tegniese veroudering hou vir sowel die vervaardigende as die dienslewerende onderneming gevaar in. Nuwe dienste, produkte of materiale verskyn voortdurend op die mark. Is en bly die eie onderneming aan die voerpunt van ontwikkelings of word dit dikwels gedwing om die voorbeeld van andere inderhaas na te volg?

Personeel

Die waarde van 'n lojale werkerskorps is goed bekend. Ontledings van bv. die karakteristieke en omvang van personeelomset en 'n studie van personeelverhoudings is aangewese. En hoe is dit gesteld wat betref sake soos opleiding, bevorderingsbeleid en opvolging?

Administratiewe

'n Doeltreffende administrasie maak doeltreffende bestuur moontlik. Swak administrasie daarenteen kan onderliggend wees aan agteruitgang op baie ander funksionele terreine. Hierdie funksie moet inderdaad grotendeels verantwoordelik wees daarvoor dat die soort van selfondersoek wat hier bepleit word, deel van die bestuursroetine word.

Samevattend

Vanuit hierdie ondersoeke kan die bestuur antwoorde verstrek op twee baie belangrike vrae:

- Wat is die belangrikste tekortkominge van die onderneming en watter gevaartekens is daar?
- Waarin is die krag van die onderneming geleë?

Volledige en betroubare antwoorde op hierdie twee vrae maak dit moontlik om sowel korrekatief as aanvullend te beplan.

FASE 2—Wat hou die toekoms in?

Gewapen met die nodige kennis oor die huidige stand van sake binne die onderneming, moet die blik na buite en die toekoms in gerig word. In hierdie fase word die konkurrensie en die verwagte verloop van sake in oënskou geneem.

Die aanvraag

Die belangrikste enkele aspek van hierdie deel van die beplanningsiklus is sekerlik in vooruitbepaling van die waarskynlike totale aanvraag vir bestaande en potensiële produkte en/of dienste van die onderneming op bestaande sowel as moontlike nuwe markte. Blote statistiese projeksies van toekomstige vraag is selde vir hierdie doel toereikend. Tegnologiese, sosiologiese, ekonomiese en politieke faktore kan almal 'n belangrike rol speel en moet sover doenlik met gesonde oordeel in berekening gebring word om maksimum betroubaarheid in die projeksies te verkry.

Konkurrensie

Met 'n kennis van wat in terme van totale vraag na produkte of dienste verwag kan word, moet een van die mees problematiese take van die hele siklus aangepak word. Dit is naamlik om te bepaal welke deel van die totaalvraag die onderneming vir homself sou kon verkry.

Vir dié doel is dit nodig dat 'n opname gemaak sal word van bestaande en moontlike nuwe konkurrente en konkurrerende produkte en dienste. Daarna moet die eie mededingingsvermoë met dié van die konkurrensie vergelyk word, veral inagnemende produkreeks en/of diensverskeiden-

heid, diens/produk-gehalte, prys/kosteverhoudings, bestaande en reeds beplande produksie/diensvermoë, navorsingsfasiliteite en belange-sfeer.

Betroubare inligting omtrent die vermoëns en planne van konkurrente is van groot waarde. Hierdie stelling geld wat baie ondernemings betref ook vir buitelandse konkurrente, met die oog op sowel die binnelandse mark as buitelandse markte.

Beskikbaarheid van hulpbronne

Bestuur moet, voordat hy kan beplan, ook ondersoek instel na die beskikbaarheid en koste van bestaande en potensiële hulpbronne. Dit geld alle produksiefaktore:

- Kapitaal—uit eie en eksterne bronne
- Mannekrag—op alle vlakke en vertakings van bevoegdheid.
- Fasiliteite—wat bestaan en/of verkry en/of daargestel kan word
- Materiaal en komponente—van geskikte kwaliteit en volume
- Energiebronne en water—van toepaslike aard en in voldoende hoeveelhede.

FASE 3—Waar wil die onderneming heen?

In die eerste twee fases van beplanning is die status quo bepaal en toekomsmoontlikhede bepaal. Teen hierdie agtergrond kan vervolgens oorweeg word watter plek die onderneming vir homself wil verower en watter standaarde van prestasie hy vir homself wil stel.

Die verwagtings van belanghebbers

Die persone en instansies wat belang het in die onderneming, koester ongetwyfeld sekere verwagtinge wat bepalend mag wees tydens die formulering van die doelwitte van die onderneming.

Eerstens moet die wense van die belegger(s) oorweeg word. Die vraag of hulle daarin belangstel om verdere beleggings in die maatskappy te doen of om ander beleggers te betrek of om lenings

Hierdie tydskrif word gratis versprei aan lede van die Suid-Afrikaanse Vereniging vir Bedryfsleiding, insluitende studente-lede en Korporatiewe lede.

Korporatiewe lidmaatskap is beskikbaar aan Maatskappye teen R6 per jaar. 'n Korporatiewe lid sal kennisgewings van vergaderings, konferensies en ander aktiwiteite ontvang en kan afgevaardigdes stuur teen dieselfde tariewe wat op lede van toepassing is. Hulle het geen stemreg nie maar geniet alle ander regte en voorregte van lede.

Drie eksemplare van Bedryfsleiding/Business Management sal elke kwartaal gratis aan hulle gegee word. Bykomende eksemplare is teen 50c elk beskikbaar.

This journal is distributed free to members of the South African Association of Business Management, including student members and Corporate members.

Corporate membership is available to Companies at R6 per annum. A Corporate member will receive notices of meetings, conferences and other activities and its delegates may attend at the tariffs applicable to other members. Corporate members will have no voting powers but will have all other rights and privileges of members.

Three copies of Bedryfsleiding/Business Management will be posted to Corporate members free of charge each quarter. Additional copies are available at 50c each.

SUBMISSION OF MANUSCRIPTS

1. Manuscripts intended for publication should be sent to:
THE EDITOR,
P.O. Box 2502,
PRETORIA.
2. Each manuscript will be screened by the Editorial Committee.
3. All manuscripts should be accompanied by a non-mathematical abstract of approximately 50 to 100 words.
4. Manuscripts may be submitted in either English or Afrikaans.
5. Mathematical notation should be selected so as to simplify the typesetting process.
6. Wherever possible, explanatory material or references should be included in the manuscript in order to minimise the use of footnotes.
7. All references are to be listed alphabetically by author at the end of the manuscript.
8. Opinions expressed by contributors are not necessarily those of Bedryfsleiding/Business Management.

VOORLEGGING VAN MANUSKRIPTE

1. Manuskripte vir publikasie bedoel, moet gestuur word aan:
DIE REDAKTEUR,
Posbus 2502,
PRETORIA.
2. Elke manuskrip sal vir keuring aan die Redaksionele Komitee voorgelê word.
3. Alle manuskripte moet vergesel gaan van 'n nie-matematiese opsomming van omtrent 50 tot 100 woorde.
4. Manuskripte mag in òf Engels òf Afrikaans wees.
5. Matematiese notasie moet sodanig wees dat dit die setprosesse vergemaklik.
6. Waar moontlik moet verduidelikings of verwysings in die teks van die manuskrip ingesluit word sodat voetnotas tot 'n minimum beperk word.
7. Alle verwysings moet alfabeties volgens skrywer aan die einde van 'n manuskrip gerangskik word.
8. Menings deur bydraers gelug, is nie noodwendig dié van Bedryfsleiding/Business Management nie.

aan die onderneming te doen, moet beantwoord word. Gewoonlik sal dit daarop neerkom dat maksimum opbrengs op kapitaal verlang word en stel hulle alleen belang in voordelige verdere beleggings.

Ewe-eens moet die belange van die werknemers van die onderneming in ag geneem word. Hoe gaan hulle geraak word deur toekomstige verwikkelings? Gaan die onderneming sy verantwoordelijkheid teenoor hulle steeds kan nakom?

Ook die klante van die onderneming het belang by sy toekomsplanne. Daar moet deeglik met hulle afhanklikheid van kontinue en toereikende voorsiening van die onderneming se produkte of dienste rekening gehou word.

Die onderneming se doelwitte

Dit is in die eerste plek noodsaaklik dat daar tussen die bestuur en die finansiële belanghebbers ooreenstemming bereik sal word oor die soort of soorte besigheid wat die onderneming wil beoefen.

Dit is aksiomaties dat by afwesigheid van 'n duidelike besigheidsdoelwit, die bestuur nie doelgerig kan optree nie. Daar moet egter gewaak word teen die daarstelling van 'n doelwit wat of te wyd of te eng gestel word. 'n Te wye definisie besit weinig waarde as rigsnoer terwyl 'n te eng omskrywing onnodig beperkend kan wees.

In die huidige tydvak van diversifikasie en integrasie kan die keuse van 'n effektiewe en tog stabiele doelwit uiters problematies wees. Dit moet egter steeds in gedagte gehou word dat die stel van 'n doelwit nie 'n doel in sigself is nie maar 'n middel tot 'n doel nl. effektiewe beplanning, wat op sy beurt weer 'n middel tot 'n doel is, nl. bevordering van die sukses van die onderneming.

'n Ander neiging waarteen gewaak moet word is dié om die winsmotief in doelwitstelling te verswyg of te verdoesel asof dit iets oneties is. Met enkele uitsonderings (bv. utiliteitsmaatskappye) is die afwerping van 'n goeie wins steeds die

hoofmotief wanneer ondernemings gestig word. 'n Redelike inkomste uit die belegging wat hy maak, is die belegger se regmatige beloning en daarby moet die waarde van sy belegging beskerm word teen afwatering weens inflasie en teen tegnologiese veroudering of fisiese degenerasie van bates.

FASE 4 — Planne vir die bereiking van korporatiewe doelwitte

Hierdie fase van die beplanningsiklus bring ons by die eintlike taak nl. om 'n korporatiewe plan van optrede daar te stel en in werking te stel. Uit die aard van die saak behels so 'n plan optredes van sowel kort- as langtermyn-aard.

Korttermyn-optrede

Die ondervinding het naamlik geleer dat daar op hierdie stadium van beplanning reeds talle leemtes aan die lig gebring is wat sonder meer uit die weg geruim kan word. Andersyds sal weer geleenthede aan die lig gekom het wat onmiddellik kan en moet benut word. Om te wag vir die ontwikkeling en goedkeuring van die formele, omvattende plan is nie alleen onnodig nie maar sou inderdaad pligsversuim verteenwoordig.

Voorstelle wat ontwerp is om enersyds tekortkominge uit te skakel en andersyds volle gebruik van geleenthede te maak, moet sonder verwyf opgestel en in werking gestel word. 'n Betekenisvolle bydrae tot winsgewendheid kan op dié wyse gelewer word.

Die korporatiewe langtermynplan

Dit is vanselfsprekend dat die opstel van die korporatiewe plan, veral met die eerste formele poging, 'n proses is van alternatiewe planne opstel, evalueer, wysig en aanpas en finale keuses doen. Dit is verder ook onvermydelik dat verwikkelings snelle hersiening van planne sal meebring. Die bestaan van 'n plan vergemaklik egter die hantering van sulke verwikkelinge aangesien die volle implikasies vinniger ontleed kan word.

Geen besondere prosedure vir die opstel

van die korporatiewe plan kan voorgeskryf word nie, aangesien die vereistes van elke onderneming uniek is. Dit is egter logies dat begin sal word met die opstel van breë riglyne. Hierdie deel van die beplanning sou ons kan noem:

Die strategiese plan

In die strategiese plan word veral die bepaalde rigting(s) waarin die onderneming beoog om te beweeg, omskryf. Dit sal dus aspekte dek soos:

- die inkorting (rasionalisering), handhawing of uitbreiding van produksie/diensvermoë en/of die reeks produkte en/of dienste binne bestek van die bestaande aktiwiteitsveld;
- die inkorting (rasionalisering), handhawing of uitbreiding van markte of gebiede van dienslewering of bemarking;
- diversifikasie in terme van nuwe soorte produkte, of bedrywe of dienste deur eie stigting of samesmeltings of oornames;
- kombinasies van die voorgaande;
- 'n opname van beskikbare of bekombare hulpbronne en 'n ontleding van die moontlike toedeling daarvan vir die voorgaande doeleindes;
- 'n algemene evaluering van die alternatiewe planne en stappe onderling sowel as teenoor die gekose korporatiewe doelwitte.

Wanneer duidelikheid en ooreenstemming bereik is, moet aanvullend beplan word vir die uitvoering van die gekose strategie. Hierdie faset van die beplanning word gedek deur:

Die taktiese plan

In hierdie plan word die bepaalde optrede wat vereis sal word van die topbestuur en binne elke funksionele area, stapsgewys uiteengesit.

Enkele van die belangrikste beplanningsaspekte word vervolgens kortliks omlinn.

Organisasiebeplanning

Wanneer 'n bepaalde strategie beoog

word, is dit in die eerste plek nodig dat 'n organisasie van geskikte struktuur en toereikende diepte en wydte vir elke stadium van uitvoering ontwerp sal word. Waar aansienlike veranderings nodig sal wees, is evolusie gewoonlik te verkies bo rewolusie. Die ou vyand van ontwikkeling en groei nl. die mens se skuheid vir en teenkating teen verandering, moet oorkom word. Deelname bly die sterkste wapen daarteen.

Produk/diens/bemarkingsbeplanning

Daar word hier primêr verwys na die uitbreiding of wysiging van die produk of diensverskeidenheid (soos in beginsel gedek in die strategiese beplanning). Planne op hierdie gebied kan óf aanvullend van aard wees d.w.s. ter uitbreiding van die omset in terme van markaandeel of -groei óf verdedigend, d.w.s. ter handhawing van omset onder die aanslag van konkurrerende bedrywe of produkte. Hierdie planne kan navorsing- en ontwikkelingsprogramme insluit of mag bestaan uit planne ter verkryging van patente, proses-, vervaardigings- en verspreidingsregte, agentskappe, die sluiting van samewerkingsooreenkomste, wysiging van stigtingsvoorwaardes en maatskappy-statute, ensomeer. Sowel die topbestuur as verskeie funksionele bestuurders sal dus in hierdie planne betrek word.

Hulpbronne-beplanning

Betydse voorsiening of verkryging van die nodige hulpbronne ter uitvoering van strategie is noodsaaklike skakels in die taktiese plan. Die nodige stappe moet bepaal en programme opgestel word.

Mannekragbeplanning

Tensy die onderneming klein of van die parasietvariëteit is, moet stappe om die nodige personeel te verkry en op te lei soms jare voor bv. die implementering van 'n uitbreidingskema gedoen word. Indien dit byvoorbeeld die beleid van die onderneming is om sy eie oplei-

ding van vakmanne te onderneem of om 'n beteknisvolle bydrae te lewer tot die opleiding van professionele en semi-professionele werknemers, moet die nodige fondse en fasiliteite reeds vier tot vyf jaar voor die tyd beskikbaar wees.

Ewe-eens moet opvolgingsbeplanning die behoeftes vooruit wees en moet programme vir opleiding in die werksituasie betyds daargestel word. Dit geld in besonder waar rekenoutomaat of ander outomatisasie-stelsels ingestel sal word.

Komponente, grondstowwe en handelsartikels

Voorsiening van die benodigdhede aan nuwe, alternatiewe of aanvullende grondstowwe en/of komponente en/of handelsartikels kan die bepalende faktor wees sover dit die tydsberekening van uitbreidings of nuwe ondernemings betref. Dit geld veral waar byvoorbeeld 'n leweransier eers self uitbreidings moet beplan en uitvoer waar bv. nuwe myne ontwikkel moet word of selfs nuwe prosesse ontwikkel moet word.

Fasiliteite

Vir swaar of komplekse bedrywe soos bv. chemiese nywerhede, staal- en ander metaalwerke en die basiese dienste soos padvervoerstelsels, spoorweë en hawens, poswese en water- en elektrisiteitsvoorsiening, neem dit etlike jare van plan-konsepsie tot beskikbaarstelling van die produk of diens. Hierdie bedrywe en die wat belangrike klante van hulle is, moet dus vër vooruit beplan.

Kapitaal

Die beskikbaarheid en ,prys' van kapitaal kan binne kort tydsbestek wissel van vryelike beskikbaarheid tot uiterste skaarste. Gesonde betrekkings met stabiele bronne is van groot waarde en vooruitbeplanning kan vir sowel finansier as kliënt van groot waarde wees.

Bemaking en reklame

Waar nywerhede en diensonderne-

mings toenemend groei vanaf streeks- tot nasionaal- tot internasionaal-georiënteerd word reklame en bemaking van steeds groter belang. Betydse voorsiening van onderdele en naverkoopdiens in die algemeen vereis toenemend deeglike en omvattende beplanning.

Implementering van die korporatiewe plan

Planne sonder daadwerklike stappe ter implementering is waardelose interessantede. 'n Volledige uiteensetting van die aard, tydsberekening, begrote koste en verantwoordelike instansie vir inisiëring en uitvoering van elke stap in die planne vir elke funksionele area moet dus voorberei word.

Lopende aanpassing van planne en beheer oor hulle uitvoering is net soseer deel van bestuur se kontrole-funksie as wat beheer oor lopende bedryfsresultate is.

Slotsom

Vir enige onderneming is die toekoms vol onsekerhede. Dit moet egter nie as verskoning dien om maar terug te sit en verwickelinge af te wag nie. Intendeel, dit behoort as aansporing te dien vir die bestuurder om deur sy ondernemingsgees vir sy onderneming 'n maksimum mate van sekerheid in hierdie onseker toekoms te verkry. Besigheidsinstink en aanvoeling is waardevolle hoedanighede. Maar deur stelselmatige, formele beplanning word die minimum aan geluk of die toeval oorgelaat en 'n maksimum segenskap in die lotgevalle van die onderneming en sy werknemers verseker. Inderdaad ontwikkel die onderneming daardeur sy vermoë om sy eie toekoms te skep.

BIBLIOGRAFIE

1. Long-term growth and profit — Kenneth E. Lander in *International Management*, October 1967, p. 58.
2. Practical Business Planning — Charles E. St. Thomas.