

**DIE ONTWIKKELING VAN 'N BESTUURSMODEL  
VIR TRANSMED APTEKE**

deur

**H.J. LE ROUX**

**SKRIPSIE**

voorgelê ter gedeeltelike vervulling  
van die vereistes vir die graad

**MAGISTER COMMERCII**



in die

**FAKULTEIT EKONOMIESE EN BESTUURSWETENSKAPPE**

aan die

**RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT**


**STUDIELEIER: PROF. H.E.C. DE BRUYN**

Johannesburg

November 1996

## DANKBETUIGINGS

Daar bestaan 'n voortdurende wisselwerking van aksies en interaksies tussen 'n mens en sy omgewing. Derhalwe is geen mens losmaakbaar van sy onmiddellike omgewing nie. Sekere faktore of mense het 'n groter invloed as ander onder sekere omstandighede. Dit is dus my plig en aangename voorreg om elkeen van die volgende, wat 'n positiewe invloed gehad het en sonder wie ek my studies nie sou kon voltooi nie, te bedank.

- My vrou, Anita, vir al haar bystand en ondersteuning.
- My kinders, Corlie, Elmarie en Anrie, wat hulle pa maar min gesien het oor die tydperk van studie.
- My ouers, vir die opvoeding en geleentheid wat hulle my gegee het.
- My skoonouers, vir die bereidwilligheid om Anita en die kinders aan huis te neem gedurende eksamens en die skryf van die skripsie.
- My studieleier, Professor H.E.C. de Bruyn, vir sy hulp, bystand en bereidwilligheid om my in sy besige skedule in te pas.
- Meneer P.J. Oosthuizen, vir die taalversorging van hierdie skripsie.
- Aan ons  vir Sy genadegawes en vir die voorregte wat Hy my bied.

**SINOPSIS**

**TITEL:** DIE ONTWIKKELING VAN 'N BESTUURSMODEL VIR  
TRANSMED APTEKE


**KANDIDAAT:** Hermanus Jacobus Le Roux

**STUDIELEIER:** Professor H.E.C. de Bruyn

**GRAAD:** Magister Commercii

**FAKULTEIT:** Ekonomiese en Bestuurswetenskappe

**JAAR:** 1996

**INLEIDING**

Geen onderneming funksioneer in afsondering nie. Die veranderinge in die omgewing, op mikro- en makrovlak, het 'n invloed op die werkswyse en voortbestaan van 'n onderneming. In die geval van Transmed apteke is dit veral die regering wat 'n groot rol speel in die makro-omgewing deur die daarstel van wette en regulasies en die instel van beheerliggame. Op die mikro-omgewingsvlak het Transnet die grootste invloed op Transmed apteke deur middel van die toepassing van die Draaistrategie en die daarstel van algemene beleid wat gevolg moet word. Dit noop Transmed Administrateurs om te besin oor bestaande bestuursmetodes, of die gebrek daaraan, vir Transmed apteke.

**DOEL VAN DIE STUDIE**

Die doel van die studie is om 'n aanpasbare bestuursmodel vir Transmed apteke daar te stel, wat aanvaarbaar sal wees vir al die belanghebbendes, met inagneming van die invloed van die omgewing.

## **METODIEK**

Die vertrekpunt van die studie is 'n ondersoek na die invloed van die omgewing op Transmed apteke, gevolg deur 'n studie van die relevante literatuur. Daarna is die bestuur van die verskillende tipes apteke bestudeer. Die insette van belanghebbende partye is deur middel van onderhoude verkry, waarna die voorgestelde bestuursmodel saamgestel is.

## **DIE BESTUURSMODEL**

Die basiese beginsels van bestuur is ook op Transmed apteke van toepassing. Al die normale ondernemingsfunksies kom in Transmed apteke voor. Die vorm van die bestuursmodel word bepaal deur die tipe diens wat gelewer word. Transmed apteekbestuurders moet die tweeledigheid van die bestuurstaak in gedagte hou. Deur behoorlike tydsbestuur toe te pas, moet al die ondernemingsfunksies uitgevoer word.

Die bestuursmodel kan kortliks soos volg opgesom word:

- Die apteekbestuurder bepaal die ondernemingsfunksies van toepassing op sy apteek.
- Die mate van oorvleueling van die ondernemingsfunksie tussen die apteek en Transmed Administrateurs word bepaal.
- Ondernemingsfunksies word gedelegeer waar moontlik.
- Bestuurstake word op elke ondernemingsfunksie toegepas.
- Toepassing van kontemporêre bestuursbeginsels is 'n vereiste vir suksesbehaling.

## **BEVINDINGS**

Transnet en gevolglik Transmed Administrateurs is nog vasgevang in die burokratiese ondernemingstrukture van die klassieke bestuursbenaderings. Transmed apteke word beskou as outonome entiteite en behoort as sulks bedryf te word. Die bestuursmodel is gegrond op die fundamentele beginsels van bestuur, en die suksesvolle toepassing

daarvan sal afhang van die bereidwilligheid van al die belanghebbende partye om aan te pas by moderne bestuursbeginsels.



## **SYNOPSIS**

**TITLE:** THE DEVELOPMENT OF A MANAGEMENT MODEL FOR  
TRANSMED PHARMACIES

**CANDIDATE:** Hermanus Jacobus Le Roux


**SUPERVISOR:** Professor H.E.C. de Bruyn

**DEGREE:** Magister Commercii

**FACULTY:** Economics and Management Sciences

**YEAR:** 1996

## **INTRODUCTION**



No organization functions in isolation. The changes in the environment, at micro and macro levels, influence the operations and existence of an organization. In the case of Transmed pharmacies it is the government in particular who plays a big role at the macro environment level by promulgating laws and regulations and introducing governing bodies. At the micro environment level Transnet exercises the biggest influence on Transmed pharmacies by applying the Turn Strategy and instating general policies that must be adhered to. This forces Transmed Administrators to re-evaluate existing management methods, or the lack thereof, applied to Transmed pharmacies.

## **PURPOSE**

The purpose of the study is to develop an adaptable management model for Transmed pharmacies that will be acceptable to all the parties concerned, while taking into account the influence of the environment.

## **METHOD OF STUDY**

The point of departure for the study was an investigation into the influence of the environment on Transmed pharmacies, followed by a study of relevant literature. This was followed by a study of the different pharmacy types, whereafter input was gathered from parties concerned. In conclusion the management model was developed.

## **THE MANAGEMENT MODEL**

The basic principles of management are also applicable to Transmed pharmacies. The normal organizational functions can also be found in Transmed pharmacies. The form of a management model is determined by the type of service that is rendered by the pharmacy. The duality of the management task must be borne in mind by pharmacy managers. By proper application of time management, all organizational functions must be carried out.



The management model can be summarized as follows:

- The pharmacy manager determines the organizational functions applicable to his pharmacy.
- The level of overlapping of organizational functions between the pharmacy and Transmed Administrators must be determined.
- Where possible, organizational functions must be delegated.
- Management tasks must be applied to every organizational function.
- Application of contemporary management principles is a prerequisite for achieving success.

## **FINDINGS**

Transnet and thus Transmed Administrators are still captured in the bureaucratic organizational structures of the classical managerial approach. Transmed pharmacies

are considered autonomic entities and should be managed as such. The management model is well-founded on the fundamental principles of management. The successful application of the model relies on the willingness of all parties concerned to adapt to modern principles of management.





**INHOUDSOPGAWE**

<b>HOOFSTUK</b>		<b>BLADSY</b>
<b>1</b>	<b>AGTERGROND, PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN DIE STUDIE</b>	<b>1</b>
<b>1.1</b>	<b>AGTERGROND</b>	<b>1</b>
<b>1.2</b>	<b>PROBLEEMSTELLING</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Agtergrond ten opsigte van die ontstaan van die probleem</b>	<b>4</b>
<b>1.3</b>	<b>DOELSTELLING VAN DIE STUDIE</b>	<b>7</b>
<b>1.4</b>	<b>MOTIVERING VIR EN DIE BEPERKING VAN DIE STUDIE</b>	<b>8</b>
<b>1.4.1</b>	<b>Motivering vir die studie</b>	<b>8</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Benadering in die hantering van die probleem (metodiek)</b>	<b>9</b>
<b>1.4.3</b>	<b>Begripsverklaring</b>	<b>10</b>
<b>1.4.4</b>	<b>Probleme ervaar tydens die studie</b>	<b>11</b>
<b>1.5</b>	<b>INDELING VAN DIE STUDIE</b>	<b>11</b>

## INHOUDSOPGAWE

<b>HOOFSTUK</b>	<b>BLADSY</b>
<b>2 'N OORSIG VAN DIE TEORIE EN APTEEKBESTUURSMODELLE</b>	<b>14</b>
<b>2.1 INLEIDING</b>	<b>14</b>
<b>2.2 TEORETIESE BESTUURSASPEKTE VAN TOEPASSING</b>	<b>15</b>
<b>2.2.1 Algemene terme gebruik in die literatuur</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2 Bestuur in perspektief geplaas</b>	<b>16</b>
<b>2.2.3 Die evolusie van bestuur</b>	<b>17</b>
<b>2.2.4 Die invloed van organisasiestruktuur op bestuur</b>	<b>19</b>
<b>2.2.5 Kontemporêre fokuspunte in bestuur</b>	<b>20</b>
<b>2.2.6 Die bestuursopleiding van aptekers</b>	<b>21</b>
<b>2.3 BESTUURSMODELLE VAN DIE Tipes APTEKE</b>	<b>22</b>
<b>2.4 SAMEVATTING</b>	<b>29</b>

## INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK	BLADSY	
<b>3</b>	<b>INSETTE VAN BELANGEGROEPE IN DIE ONTWIKKELING VAN 'N BESTUURSMODEL VIR TRANSMED APTEKE</b>	<b>31</b>
<b>3.1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>31</b>
<b>3.2</b>	<b>INSETTE VAN DIE OORHOOFSE BESTUUR VAN TRANSMED ADMINISTRATEURS</b>	<b>33</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Agtergrond</b>	<b>33</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Aspekte ten opsigte van die ondernemingstruktuur</b>	<b>34</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Bestuursaspekte van belang</b>	<b>35</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Voorgestelde bestuursmodel</b>	<b>36</b>
<b>3.3</b>	<b>INSETTE VAN DIE SENIOR BESTUURDER (FARMASEUTIES)</b>	<b>36</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Agtergrond</b>	<b>36</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Aspekte ten opsigte van die ondernemingstruktuur</b>	<b>37</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Bestuursaspekte van belang</b>	<b>39</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Voorgestelde bestuursmodel</b>	<b>41</b>

## INHOUDSOPGAWE

<b>HOOFSUK</b>	<b>BLADSY</b>
<b>3.4 INSETTE VAN DIE TRANSMED APTEEKBESTUURDERS</b>	<b>42</b>
3.4.1 Agtergrond	42
3.4.2 Aspekte ten opsigte van die ondernemingstruktuur	43
3.4.3 Bestuursaspekte van belang	44
3.4.4 Voorgestelde bestuursmodel	46
<b>3.5 SAMEVATTING</b>	<b>46</b>



**INHOUDSOPGAWE**

<b>HOOFSTUK</b>		<b>BLADSY</b>
<b>4</b>	<b>DIE VOORGESTELDE BESTUURSMODEL</b>	<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>47</b>
<b>4.2</b>	<b>RESULTATE VERKRY UIT DIE STUDIE</b>	<b>48</b>
<b>4.3</b>	<b>'N BESTUURSMODEL VIR TRANSMED APTEKE</b>	<b>54</b>
<b>4.4</b>	<b>SAMEVATTING</b>	<b>60</b>



## INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK	BLADSY
<b>5 SAMEVATTING, BEVINDINGS EN AANBEVELINGS</b>	<b>62</b>
<b>5.1 INLEIDING</b>	<b>62</b>
<b>5.2 BEVINDINGS</b>	<b>63</b>
<b>5.3 AANBEVELINGS</b>	<b>64</b>
<b>5.4 SAMEVATTING</b>	<b>65</b>
<b>BRONNELYS</b>	<b>67</b>
<b>BYLAAG A</b>	<b>73</b>
<b>BYLAAG B</b>	<b>74</b>
<b>BYLAAG C</b>	<b>75</b>
<b>BYLAAG D</b>	<b>76</b>
<b>BYLAAG E</b>	<b>82</b>
<b>BYLAAG F</b>	<b>83</b>
<b>LYS VAN TABELLE</b>	<b>xiv</b>
<b>LYS VAN FIGURE</b>	<b>xiv</b>



**LYS VAN TABELLE**

<b>TABEL</b>	<b>BENAMING</b>	<b>BLADSY</b>
--------------	-----------------	---------------

<b>4.1</b>	<b>Moontlike delegering van ondernemingsfunksies aan personeel in Transmed apteke</b>	<b>58</b>
------------	---	-----------

**LYS VAN FIGURE**

<b>TABEL</b>	<b>BENAMING</b>	<b>BLADSY</b>
--------------	-----------------	---------------

<b>4.1</b>	<b>Skematiese voorstelling van die bestuursmodel vir Transmed apteke</b>	<b>60</b>
------------	--	-----------



## HOOFSTUK 1

### AGTERGROND, PROBLEEMSTELLING EN DOEL VAN DIE STUDIE

#### 1.1 AGTERGROND

Die staat is die primêre inisieerder en ontwikkelaar van 'n nasionale gesondheidsstrategie (Gibson, 1991:8). So het die vorige regering 'n "Totale Gesondheidsorgstelsel" voorgehou en beskik die huidige regering oor 'n "Nasionale Gesondheidsplan" as strategie ten opsigte van gesondheidsorgstelsels. Na aanleiding van hierdie verbintenis is dit duidelik dat gesondheidsdienste en die verskaffing daarvan 'n politieke en daarom ook 'n emosionele aangeleentheid is.

Ten spyte daarvan dat die verskaffing van medisyne, met inbegrip van vervaardiging, verspreiding en eindverbruik, slegs 'n onderafdeling van 'n totale gesondheidsdiensstelsel is, word juis medisyne beklemtoon wanneer die aangeleentheid ter sprake kom. So is in 1993 'n Nasionale Farmaseutiese Beleid opgestel wat in Januarie 1996 opgevolg is met 'n Nasionale Medisynebeleid. Laasgenoemde is opgestel deur die Medisynebeleidskomitee wat middel 1994 deur die Minister van Gesondheid aangestel is (Department of Health, 1996:1).

Verwagtinge, wat geskep is deur bogenoemde beleidsdokumente, het 'n merkbare invloed op die vervaardiging, verspreiding en verskaffing van medisyne. Hierdie



invloed is waarneembaar in wysigings op bestaande wetgewing, byvoorbeeld die wysigings aan en toevoegings tot regulasie 23(3) van die Wet op die Beheer van Medisyne en Verwante Stowwe (Wet 101 van 1965), wat strengere kontrole oor medisyneverspreiding van die vervaardiger tot by die verbruiker daarstel.

Buiten die genoemde veranderinge in die makro-omgewing is daar ook veranderinge in die mikro-omgewing. Hierdie veranderinge vind plaas as gevolg van regstellende-aksie, bekend as die "Draaistrategie", wat Transnet volg. Bylae A toon die volledige draaistrategie van Transnet aan. Transmed Administrateurs is die bestuurders van die mediese fonds van Transnet en vorm deel van die korporatiewe struktuur (kyk bylaag B).

Die veranderinge in beide omgewings veroorsaak dat Transmed apteke in 'n al hoe sneller veranderende omgewing moet funksioneer. Dit noop Transmed Administrateurs om te besin oor bestaande bestuursmetodes, of die gebrek daaraan.

## **1.2 PROBLEEMSTELLING**

Die huidige model van bestuur wat gebruik word vir Transmed apteke is onvoldoende en veroorsaak spanning in die geledere van die farmaseutiese afdeling van die onderneming.

Alhoewel daar 'n eenvoudige en maklik verstaanbare ondernemingstruktuur binne Transmed Administrateurs bestaan, is dit weens die aard en geografiese verspreiding

van Transmed apteke oor die Republiek van Suid-Afrika baie moeilik om 'n aanvaarbare model daar te stel vir die bestuur van dié apteke as subafdeling. Uiteenlopende menings, in Transmed Administrateurs self, oor die aangeleentheid vertroebel en bemoeilik die taak om duidelikheid in die benadering tot 'n geskikte bestuursmodel te kry.

Die benadering van die apteekbestuurders oor die aangeleentheid verskil van dié van die Bestuur van die farmaseutiese afdeling en laasgenoemde se benadering verskil weer van die bestuur van Transmed Administrateurs. Hierdie stelling word gegrond op amptelike griewe wat deur apteekbestuurders ingedien is en besprekingspunte aangehaal uit notules van vergaderings van apteekbestuurders (Transmed, s.j.).

Die situasie word verder gekompliseer deur die program van regstellende aksie (Draaistrategie) waardeur die werkersverhouding van Swart tot Wit verander moet word na 'n verhouding wat die demografiese samestelling van die land se populasie reflekteer (Transnet, 1995:28). 'n Verandering in die bestaande ondernemingskultuur is gevolglik onafwendbaar. Hierdie stelling kan as volg verduidelik word: 'n Ondernemingskultuur word beïnvloed deur die oortuigings en waardes van die werknemers van 'n onderneming. Die mate van suksesvolheid van die implimentering van 'n strategie, in hierdie geval die Draaistrategie, beïnvloed weer die oortuigings en waardes van werknemers (Weeks en Lessing, 1988:3.35). Hierdie verandering in die ondernemingskultuur kan moontlik nie in lyn met die onderneming se doelstellings wees nie en moet dan aangepas word.

'n Bestuursmodel vir die alledaagse bestuur van die apteke, wat toepasbaar op die huidige situasie en aanpasbaar vir die toekoms en implementering van voorgenome strategieë sal wees, is noodsaaklik om doeltreffende bestuur van die Transmed apteke te verseker.

### **1.2.1 Agtergrond ten opsigte van die ontstaan van die probleem**

Die farmaseutiese bedryf, waarvan aptekerswese 'n komponent is, word streng in Suid-Afrika gereguleer. Wetgewing, waaronder Die Wet op Aptekers, 1974 (Wet 53 van 1974) beheer die bedryf oorkoepelend terwyl die professionele beheerliggaam, die Suid-Afrikaanse Aptekersraad, wat deur middel van genoemde wet tot stand gebring is, spesifieke beheer uitoefen oor die aptekersberoep self (Aptekersvereniging van SA, 1996:8). Dit bring mee dat verskillende wetstoepassers algehele toegang tot die persele van apteke het en dat alle bedryfsaspekte van die afsonderlike apteke ondersoek kan word.

Vier groepe wetstoepassers word onderskei, naamlik inspekteurs van die Aptekersraad self (aangestel kragtens artikel 38A van die Wet), die Departement van Nasionale Gesondheid, die Medisynebeheerraad (aangestel kragtens artikel 28 van die Wet op Beheer van Medisyne en Aanverwante Stowwe, 1965 (Wet 101 van 1965), asook persone van die Suid-Afrikaanse Polisie. Spesifieke riglyne bestaan vir die optrede van die onderskeie groepe tydens hul besoeke aan apteke, asook strawwe indien iemand sodanige wetstoepassers in hul werksaamhede strem (Aptekersvereniging van SA, 1996: 48/300/302).

Die Wet op Aptekers, 1974 (Wet 53 van 1974), vereis dat alle apteke bedryf moet word onder die voortdurende toesig van 'n apteker (Aptekersvereniging van SA, 1996: 44). Die bestuurders van alle apteke moet ook professionele persone, dit wil sê, aptekers wees. Selfs regspersone wat in besit van apteke gekom het voor die aanvang van die Wet op Aptekers, 1974 (Wet 53 van 1974), moet 'n apteker as 'n besturende direkteur van die apteek hê.

Tersiêre opleidingsinstansies van aptekers maak in hul leerplanne voorsiening vir opleiding op die gebied van bestuur van gemeenskapsapteke (voorheen genoem kleinhandelapteke) en hospitaalapteke. Die Wet op Aptekers, 1974 (Wet 53 van 1974) bevat vereistes ten opsigte van die minimum leergang vir die opleiding van aptekers (Aptekersvereniging van SA, 1996: 164/166). Teoretiese opleiding, spesifiek bedoel vir die bestuur van Transmed apteke, bestaan nie. Daar is selfs nie eers induksie-opleiding vir apteekbestuurders nie. Bestuurders word aangestel en doen kennis van bestuur met verloop van tyd op en/of deur hul eie studieopogings.

Die onderliggende beginsels ten opsigte van die totale bestuursproses geld ook vir Transmed apteke. Die wese en aard van Transmed apteke verskil soveel van ander tipes apteke dat dit 'n spesifieke bestuursmodel vereis. Sodanige bestuursmodel is tans nie waarneembaar nie.

Die vereiste vir 'n spesifieke bestuursmodel kan beter toegelig word deur te verwys na die aard van bestaande bestuursmodelle wat in die onderskeie soorte apteke bestaan.

Die soorte apteke waarna verwys word, is:

- Gemeenskapsapteke;
- Hospitaalapteke;
- Privaathospitaal-apteke;
- Posbestellingapteke;
- Transmed apteke.

Die baie wye bestek asook die oorfleuelings van die aktiwiteite van Transmed apteke met dié van die ander tipes apteke, lei tot onenigheid ten opsigte van benadering in die bestuur van Transmed apteke.



Die onenighede vind veral neerslag in die ontevredenheid oor die vergoedingspakkette van personeel en aanvaarding van die meting van werksprestasie deur die personeel van die Transmed apteke (Transmed, s.j.). Dit verhinder ook dat optimum werksuitlette van personeel verkry word. Voorbeelde hiervan is die blote nakoming van die minimum vereiste werksure deur personeel, en 'n daling in die persentasie afslag wat beding word tydens aankoop van voorraad.


In die hedendaagse neiging om vakbonde en personeelverenigings te betrek by besluitneming ten opsigte van oorhoofse bestuursprosesse, is dit noodsaaklik om 'n bestuursmodel vir Transmed apteke daar te stel wat vir alle belangegroepe aanvaarbaar sal wees.

Die belangrikheid van die probleem lê daarin dat huidige bestuurstelsels nie volkome aanvaar word nie. Dit bring mee dat laer standarde tans geld ten opsigte van prestasie in die werksopset as wat in werklikheid behaal kan word.

### 1.3 DOELSTELLING VAN DIE STUDIE

Die doelstelling van die studie is die daarstel van 'n werkbare, aanpasbare en aanvaarbare bestuursmodel vir Transmed apteke.

Die volgende onderliggende doelwitte moet eers bereik word alvorens die doelstelling bereik kan word:

- 
- ◇ 'n Ondersoek na bestuursmodelle tans in gebruik deur die verskillende tipes apteke met die klem op —
  - die bepaling en isolering van bestuurselemente wat tans met vrug gebruik word en wat aanvaarbaar is vir alle belangegroepe, en die vergelyking daarvan met elemente soos beskryf in die literatuur;
  - die bepaling van bestuurselemente wat knelpunte veroorsaak, en die aanpassing of vervanging daarvan met toepasliker elemente, weereens deur dit te vergelyk met elemente soos beskryf in die literatuur.

- ◇ 'n Ondersoek na die mening en verkryging van insette van belangegroepes oor 'n bestuursmodel.
- ◇ Die saamstel van die aanvaarbare bestuurselemente in 'n werkbare bestuursmodel met inagneming van kontemporêre benaderings tot bestuur.
- ◇ Toetsing van die bestuursmodel vir geldigheid en aanvaarbaarheid ten opsigte van werkbaarheid, asook wetlike, etiese en morele aspekte.

## **1.4 MOTIVERING VIR EN DIE BEPERKING VAN DIE STUDIE**

### **1.4.1 Motivering vir die studie**



Indien daar nagelaat word om 'n studie te onderneem en daar slegs gekonsentreer word op die ontwikkeling van 'n werkbare bestuursmodel, toepaslik op Transmed apteke, kan dit gebeur dat 'n model tot stand kom wat ernstige tekortkominge tot gevolg het.

Voorbeelde van tekortkominge is:

- Aktiwiteite wat strydig is met die reëls en regulasies van die Wet op Aptekers, 1974 (Wet 53 van 1974) kan plaasvind na gelang van die bestuursmodel toegepas word.

- Die eensydige ontwikkeling van die model deur Transmed Administrateurs se bestuur met 'n gevolglike verwerping van die model deur apteekpersoneel.
- Gebrekkige toepassing van die bestuursmodel.

#### **1.4.2 Benadering in die hantering van die probleem (metodiek)**

Die studie bestaan eerstens uit sekondêre navorsing in die vorm van 'n literatuurstudie. Handboeke, tydskrifartikels en ander publikasies relevant tot die studie word ondersoek en vergelyk en standpunte word uiteengesit en krities bespreek.

Aangesien sekere onderliggende aspekte ten opsigte van die bestuursproses vir alle stelsels van bestuur geld, word daar tydens die studie slegs gekonsentreer op die aspekte wat verskil in die onderskeie bestuursmodelle, ten einde 'n werkbare bestuursmodel daar te stel.

Die studie word benader uit die oogpunt van —

- die bestaande kontemporêre benaderings ten opsigte van bestuur soos tans gevind word;
- die invloed van beherende liggame en die beperkinge wat laasgenoemde op 'n geskikte bestuursmodel plaas;



- optredes, menings en benaderings van apteekpersoneel ten opsigte van die bestuur van die apteke;
- optredes, menings en benaderings van die bestuur van die apteekafdeling van Transmed Administrateurs ten opsigte van die bestuur van die apteke;
- verwagtinge van die bestuur van Transmed Administrateurs ten opsigte van die bestuur van Transmed apteke en die resultate daarvan;
- ondersoek en vergelyking van bestaande bestuursmodelle van vergelykbare ondernemings.

### 1.4.3 Begripsverklaring



Duidelikheidshalwe is dit noodsaaklik om die volgende begrippe, gebruik in hierdie studie, te omskryf:

- **Transnet**

Transnet Beperk, maatskappyregistrasienommer 90/00900/06.

- **Transmed**

Die mediese fonds van Transnet met eie identiteit en aanspreeklikheid.

- **Transmed Administrateurs**

Die administrateurs/bestuurders vir die mediese fonds (Transmed) van Transnet, wat deel van die korporatiewe struktuur van Transnet is (kyk bylaag B).

- **Regstellende aksie (Draaistrategie)**

Die optrede gevolg deur Transnet, waardeur die werkersverhouding van Swart tot Wit na 'n verhouding wat die demografiese samestelling van die land se populasie reflekteer, verander word (Transnet, 1995:28).

#### **1.4.4 Probleme ervaar tydens die studie**

Spesifieke literatuur oor die bestuur van Transmed apteke bestaan nie. Daar moes dus gebruik gemaak word van huidige apteekbestuurders se persoonlike ondervinding en die persepsies van belanghebbende partye.

Inligting oor die bestuur van spesifieke tipes apteke is beperk tot tersiêre opleidingsinstansies se handleidings wat gebruik word in leerplanne vir die opleiding van aptekers.

#### **1.5 INDELING VAN DIE STUDIE**

In hoofstuk twee word 'n oorsig van bestaande bestuursmodelle van die verskillende tipes apteke en van relevante literatuur gegee.

Voortvloeiend uit die probleme rondom die bestaande bestuurswyse van Transmed apteke, is dit noodsaaklik om die terrein van verwante ondernemings te verken. Sterk en swak punte kan sodoende opgeweeg en moontlik tot Transmed Administrateurs se voordeel aangewend word.

Derhalwe word die bestaande bestuursmodel van Transmed apteke in hierdie hoofstuk volledig bespreek. Tekortkominge soos tans ondervind in die bestuursmodel van Transmed apteke word uitgelig en bespreek. Op dieselfde wyse word die bestuursmodelle van die ander bestaande tipes apteke bespreek.

'n Deeglike ondersoek na die literatuur wat betrekking het op alle aspekte van hierdie studie is uiters noodsaaklik, eerstens om die bestaande modelle in die breë te verstaan en tendense en denkrigtings waar te neem, en tweedens om op hoogte te kom van die nuutste ontwikkelinge op die gebied van bestuur en om die toepasbaarheid daarvan te bepaal.

In hoofstuk drie word die insette van belangegroepe tot die ontwikkeling van die nuwe bestuursmodel bespreek. Uit die aard van die saak is dit onwenslik, indien nie onmoontlik nie, om op eie houtjie 'n bestuursmodel saam te stel en die gebruik daarvan af te dwing. Belanghebbende partye moet 'n geleentheid kry om insette te lewer.

Hierdie insette is verkry deur middel van gestruktureerde onderhoude wat gevoer is met apteekbestuurders van Transmed Administrateurs en belanghebbende persone in

Transmed Administrateurs se uitvoerende bestuur. Die resultate van die studie word in hoofstuk vier gerapporteer.

Die hoofdoel van die studie is om 'n werkbare en aanvaarbare bestuursmodel vir Transmed apteke te ontwikkel. In hierdie hoofstuk is die voorgestelde bestuursmodel gegeneer, na 'n uiteensetting van resultate behaal uit die navorsing, soos beskryf in die voorafgaande hoofstukke.

Hoofstuk vyf bevat die gevolgtrekking en aanbevelings van die studie. Dit is belangrik om daarop te let dat die finale evaluering van die model slegs gedoen kan word na implementering daarvan.



## HOOFSTUK 2

### 'N OORSIG VAN DIE TEORIE EN APTEEKBESTUURSMODELLE

#### 2.1 INLEIDING

In die vorige hoofstuk is daar verwys na die rol wat die regering speel in die farmaseutiese bedryf en die uitwerking daarvan op die makro-omgewing. Daarna is verwys na die veranderinge in die mikro-omgewing as gevolg van regstellende aksie, die streng beheer wat oor die bedryf uitgeoefen word, onenigheid wat bestaan as gevolg van uiteenlopende menings van die verskillende rolspelers oor die bestuur van die Transmed apteke en probleme wat tydens die studie ervaar is.

Aangesien die doelstelling van die studie die ontwikkeling van 'n werkbare, aanpasbare en aanvaarbare bestuursmodel vir Transmed apteke is, word daar vervolgens gekyk na teoretiese aspekte van bestuur wat in verband staan met die studie. In opvolging hiervan word daar gekyk na bestaande bestuursmodelle soos tans gebruik deur die tipes apteke.

'n Progressiewe benadering word gevolg in die stel van die feite soos dit in die literatuur gevind is. Daardeur word gepoog om die relevantheid van die literatuur te bevestig.

## 2.2 TOERETIESE BESTUURSASPEKTE VAN TOEPASSING

Die bestek van hierdie studie laat die behoorlike dekking van al die aspekte van bestuur nie toe nie. Derhalwe word gepoog om die feite, gevind in die literatuur, op so 'n wyse te stel dat dit die studie in die breë sal toelig en ondersteun.

### 2.2.1 Algemene terme gebruik in die literatuur

Sekere terminologie word deurgaans gebruik in die literatuur. Dit is noodsaaklik om van die terminologie te omskryf om te verseker dat die lees van die studie sinvol sal wees.



Die terminologie ter sprake is:

- **Bestuur**

De Klerk (Du Plessis, 1992:787) omskryf bestuur as volg: "Bestuur is die proses waardeur persone in bevel probeer om menslike en ander hulpmiddele so doeltreffend moontlik te gebruik ten einde spesifieke doelwitte te bereik."

- **Strategiese bestuur**

Bateman en Zeithaml (1993:145) omskryf strategiese bestuur as volg: "Strategic management involves managers from all parts of the organization in the formulation and implementation of strategic goals and strategies." Die term word beter omskryf

deur De Bruyn en Kruger (1994:3): "Strategiese bestuur is 'n langtermynbeplanningsproses waarmee veral topbestuur gemoeid is met die identifisering en implementering van aksieplanne om tred te hou met die snel veranderende omgewing en die eise van die moderne sakewêreld."

## 2.2.2 Bestuur in perspektief geplaas

Bestuur soos hierbo omskryf, is 'n proses wat gedryf en beheer word deur 'n bestuurder. 'n Bestuurder het gevolglik 'n taak wat verrig moet word ten opsigte van 'n funksie binne 'n onderneming. Hierdie taak is tweeledig van aard. Eerstens moet hy sorg dat die aktiwiteite van sy afdeling of funksie uitgevoer word en tweedens moet hy as leier op-tree (Du Plessis, 1992:319).



Daar is verskeie funksies binne 'n onderneming, waaronder algemene bestuur, personeelbestuur, produksiebestuur, ensovoorts. Kroon beweer dat die beginsels van algemene bestuur van toepassing is op alle leidinggewende take van al die funksies in 'n onderneming (Du Plessis, 1992:319).

Die proses van bestuur wat uitgevoer word, bestaan uit 'n voortdurende kringloop van die vier basiese bestuurstake, naamlik beplanning, organisering, bevelvoering (of aktivering) en beheer (Du Plessis, 1992:320). Die vyf bykomende bestuurstake, naamlik besluitneming, kommunisering, motivering, koördinering en dissiplinering, word meestal uitgevoer in een of ander kombinasie saam met die basiese bestuurstake (Du Plessis, 1992:321).

Hierdie bestuurstake word telkens deur Serfontein (1980) in sy werk "Hospitaal Farmasie Administrasie, Deel II" omskryf wanneer hy ondernemingsfunksies, tipies aan 'n hospitaalomgewing, uiteensit. In die handleiding, "Algemene Bestuur" van die Adviesburo vir Klein Sakeondernemings (ABKS) (1993a: 31-84), wat gebruik word vir opleiding van kleinhandelaars, word hierdie bestuurstake ook omskryf.

### **2.2.3 Die evolusie van bestuur**

Kruger (1994:19) beweer dat ondernemings van Suid-Afrika na derdegolfbestuur beweeg terwyl die wêreldneiging reeds verby vierdegolfbestuur is. Hierdie bewering maak dit noodsaaklik om die evolusie van bestuur te bestudeer om te bepaal hoe verouderd of modern die bestuursmodel van Transmed apteke is.

Bestuurders sedert die vroegste eras, het te doen gehad met dieselfde probleme as wat hedendaagse bestuurders ervaar. Die Chinese het rondom 1100 vC reeds die vier basiese bestuurstake (beplanning, organisering, bevelvoering en beheer) toegepas. Die Grieke het om en by 400 vC bestuur as 'n kuns erken (Bateman en Zeithaml, 1993:32).

Ontwikkeling in bestuursbenaderings kan in twee hoofgroepe verdeel word, naamlik die klassieke benaderings en die kontemporêre benaderings. Daar bestaan ook ander metodes van klassifisering, byvoorbeeld klassifisering na aanleiding van veranderings



wat plaasvind oor tyd, genaamd die golwe van verandering. Daar word volstaan met eersgenoemde metode.

Die klassieke benaderings het ontstaan gedurende die periode wat strek van die middel van die negentiende eeu tot die 1950's. Die kontemporêre benaderings volg op hierdie periode (Bateman en Zeithaml, 1993:34).

Bestuursbenaderings geklassifiseer onder klassieke benaderings is —

- die sistematiese bestuursbenadering (middel van die negentiende eeu) — spesifieke prosedures en prosesse word in die operasionele proses ingebou om koördinering van take te bewerkstellig (Bateman en Zeithaml, 1993:33);
- die wetenskaplike bestuursbenadering (1890's) — wetenskaplike metodes word gebruik om die werksproses te analiseer om dan die "beste" proses of metode te bepaal (Bateman en Zeithaml, 1993:36);
- die administratiewe bestuursbenadering (1916) — die belangrikheid van senior-bestuur in die onderneming word hier beklemtoon (Bateman en Zeithaml, 1993:38);
- die bestuursbenadering ten opsigte van menslike verhoudinge (vroeë 1930's) — hier is gepoog om die psigologiese en sosiale prosesse se interaksie met die werksituasie te verstaan ten einde werksprestasie te beïnvloed (Bateman en Zeithaml, 1993:40);
- die burokratiese bestuursbenadering (1947) — hiervolgens word geglo dat burokratiese strukture die verskille in resultate behaal, wat ontstaan as gevolg van die bestuurders in 'n onderneming se verskillende vermoëns, doelwitte en ervaring, sal elimineer (Bateman en Zeithaml, 1993:42).

Bestuursbenaderings geklassifiseer onder kontemporêre benaderings is —

- kwantitatiewe bestuur — hierdie benadering beklemtoon die aanwending van kwantitatiewe analise in bestuursbesluite en -probleme (Bateman en Zeithaml, 1993:44);
- organisasiegedrag — hierdie benadering word beskou as 'n hersiene weergawe van die menslike verhoudingsbenadering waar bestuursaktiwiteite, wat werknemers se effektiwiteit bevorder, bestudeer en geïdentifiseer word (Bateman en Zeithaml, 1993:44);
- stelselteorie — hierdie benadering word beskou as 'n uitbreiding op die wetenskaplike bestuursbenadering, met die verskil dat die hele sisteem waarin die onderneming funksioneer in oënskou geneem word (Bateman en Zeithaml, 1993:45);
- gebeurlikheidsteorie — hierdie teorie postuleer dat eksterne en interne faktore 'n invloed uitoefen op die onderneming. Gevolglik kan daar nie "een beste manier" vir die bestuur van die onderneming wees nie en moet bestuursmetodes aangepas word na gelang van omstandighede (Bateman en Zeithaml, 1993:47).

#### **2.2.4 Die invloed van organisasiestruktuur op bestuur**

Organisasiestruktuur het te doen met werk, groepering van werk en gedelegeerde magte. Dit het ook 'n invloed op die optrede en gedrag van individue en groepe (Gibson *et al.*, 1994:474).

'n Organisasiestruktuur is 'n voorstelling van hoe 'n onderneming daar uitsien. Tydens die lewe en groei van 'n onderneming vind veranderinge ten opsigte van die beklemtoning van die aktiwiteite in die onderneming plaas, wat veranderinge in die struktuur van die onderneming meebring (Bateman en Zeithaml, 1993:283). Hierdie verandering hou verband met die beheer oor die onderneming.

Namate die onderneming groei, groei die ondernemingstruktuur. Dit bring mee dat daar meer bestuursvlakke ontstaan. Indeling van bestuursvlakke kan volgens verskillende metodes geskied, byvoorbeeld volgens hiërargiese vlakke (topbestuur, middelvlak-bestuur en laevlakbestuur) (Du Plessis, 1992:324-326) of die tipe bestuur wat toegepas word (strategiese bestuurders, taktiese bestuurders en operasionele bestuurders) (Bateman en Zeithaml, 1993:19).



### **2.2.5 Kontemporêre fokuspunte in bestuur**

Daar is drie hoofkonsepte waarop bestuursteorie in die huidige era fokus, naamlik interafhanklikheid regoor die wêreld, die strewe na uitnemendheid en die kwaliteits-revolusie. Interafhanklikheid beklemtoon die feit dat geen land meer in isolasie staan nie en dat geen onderneming in afsondering sonder kompetisie funksioneer nie. Die strewe na uitnemendheid dui op voortdurende verandering oor die algemeen en voortdurende verbetering op die bestaande. Die kwaliteitsrevolusie dui op die al groter wordende vereiste ten opsigte van kwaliteit van goedere en dienste (Bateman en Zeithaml, 1993:48-49).

Spesifieke aspekte rondom die bestuurstaak duik voortdurend op in die literatuur wat een van die genoemde drie hoofkonsepte ondersteun. Hierdie aspekte speel 'n belangrike rol in die bestuurstaak en kan nie genegeer word nie.

Voorbeelde van aspekte van bestuur, gedrag van bestuurders of eienskappe van bestuurders wat breedvoerig in die literatuur toegelig word, is —

- leierskap, een van die verantwoordelikhede van 'n bestuurder (Du Plessis, 1992:319), wat onontbeerlik vir 'n onderneming is (Charlton, 1992:5) en wat op elke vlak in 'n onderneming behoort te wees (Manning, 1987:66);
- vereistes gestel aan 'n leier, naamlik tegniese vaardighede, kommunikasie-vaardighede, insig en besluitnemingsvaardighede (Bateman en Zeithaml, 1993:16-17), ook genoem die "drie C's " ("competence, clarity and communication") deur Toogood (1996:9-10);
- bestuur van kliëntediens, wat al so belangrik geword het dat 'n opleidingsbedryf tot stand gekom het (Kennedy, 1996:43).

## 2.2.6 Die bestuursopleiding van aptekers

Die leerplanne ten opsigte van die opleiding van aptekers is vervat in die Wet op Aptekers, 1974 (Wet 53 van 1974). Universiteite (graadkwalifikasie) wat daartoe gemagtig is, se leerplan word hoofsaaklik deur die universiteit self bepaal terwyl die

ander inrigtings (diplomakwalifikasie) moet hou by die leerplan soos uiteengesit in die genoemde wet (Aptekersvereniging van SA, 1996:164/208/220 - 250).

Die leerplan vir byvoorbeeld die diplomakwalifikasie bevat 'n vak, farmasie-administrasie, wat die volgende aspekte insluit: administrasie; bestuur; finansiële administrasie; verkryging van 'n aptekersbesigheid; bemarking en afsettegniek; die apteker in diens van die publiek; en die struktuur van aptekerswese in Suid-Afrika. Uiteraard is elk van die genoemde aspekte ook onderverdeel in verskei ander aspekte van bestuur (Aptekersvereniging van SA, 1996:220 - 250).

### **2.3 BESTUURSMODELLE VAN DIE TIPES APTEKE**

In hoofstuk een is daar verwys na die tipes apteke wat bestaan. Hierdie apteke is: gemeenskapsapteke, hospitaalapteke, privaathospitaal-apteke, posbestellingapteke en Transmed apteke.

Vervolgens word die tipes apteke bespreek:

- **Gemeenskapsapteke**

Gemeenskapsapteke het 'n eenvoudige organisasiestruktuur. Die eienaar is 'n apteker en, in die gevalle waar die eienaar nie 'n groep apteke besit nie, gewoonlik ook die bestuurder. Die apteker is in hierdie geval 'n sakeman en meer spesifiek 'n

kleinhandelaar. Daar word ook na hierdie apteke verwys as "kleinhandelsapteke" (Adviesburo vir Kleinsakeondernemings, 1993b:1).

'n Gemeenskapsapteek het, soos 'n normale onderneming, 'n winsmotief. Alle insette en uitsette kan aan die hand van finansiële en aanverwante syfers gemeet word. Dit word dan ook gebruik as die belangrikste beheerinstrument (Adviesburo vir Kleinsakeondernemings, 1993c:3).

Ten spyte hiervan verskil die aard van gemeenskapsapteke wesenlik van ander kleinhandelondernemings. Die spesifieke aard van 'n gemeenskapsapteek het byvoorbeeld tot gevolg gehad dat die Adviesburo vir Kleinsakeondernemings van die PU vir CHO 'n spesifieke kursus saamgestel het om bestuurders, wat ook gewoonlik die eienaars van gemeenskapsapteke is, op te lei.

Dié apteke se aktiwiteite veroorsaak dat die sakeperseel opgedeel word in twee areas, naamlik 'n resepteerafdeling en 'n voorwinkel. 'n Derde fisiese afdeling, naamlik 'n kliniekafdeling, word ook in Transmed en van die gemeenskapsapteke gevind en sal in die toekoms 'n algemener verskynsel word. Departementele indelings word ook veral in die voorwinkel gevind.

Algemene finansiële beheerinstrumente word veral in die opset van hierdie tipes apteke gebruik om die doeltreffendheid ensovoorts van die onderneming te bepaal.

- **Staatshospitaalapteke**

Volgens Serfontein (1980a:27) bestaan die funksionele struktuur van staats-hospitaalapteke uit —

- \* 'n resepteerafdeling wat medisyne aan buite- en binnepasiënte voorsien en geneesmiddels, intraveneuse toevoegings en ander voorraad aan pasiëntsale, teaters en spreekkamers verskaf;
- \* 'n vervaardigingsafdeling wat medikasie (salwe, ontsmettingsmiddels, ensovoorts) by die groot en klein maat vervaardig en verpak;
- \* 'n administratiewe afdeling wat voorraad aankoop en beheer, statistiese verslae bywerk, onderrig en advies gee en navorsing doen.

Hierdie apteke is gerig op die lewering van 'n ondersteunende funksie vir die res van die hospitaal (Serfontein, 1980a:27). Die funksie se aard word bepaal deur die primêre doelstellinge van die hospitaal, byvoorbeeld siektebehandeling, voorkoming van siektes, navorsing en opleiding (Serfontein, 1980a:7).

'n Verdere kenmerk van die apteke is die feit dat 'n begroting feitlik die enigste finansiële beheerinstrument is wat gebruik word in die meting van die optimum werkverrigting van die apteek (Serfontein, 1980b:22).

Die tipe apteek is ook slegs 'n uitgawe- of kostesentrum wat geen inkomste verdien op enige manier nie. Sou daar wel verhalings wees ten opsigte van medisyneverkope, vorm dit nie deel van die apteek nie maar wel van die hospitaal se inkomste as geheel. Die geld op hierdie manier gevorder word nie beskikbaar gestel aan die apteek vir aanvulling van voorraad nie.

- **Privaathospitaal-apteke**

Die oprigting van private hospitale het 'n tipe apteek voortgebring wat baie ooreenstem met gemeenskapsapteke. Hierdie apteke vervul egter ook die rol van 'n hospitaalapteek. Laasgenoemde rol word beperk tot voorsiening van medikasie, dit wil sê voorsiening van saalmedisyne en individuele pasiëntmedikasie. Beperkinge op voorraadverkryging bestaan nie soos in die geval by provinsiale hospitale nie. Hoe hoër die omset, hoe hoër die wins.

- **Posbestellingapteke**

Posbestellingapteke voorsien hoofsaaklik chroniese medisyne aan pasiënte. Hierdie tipe apteek ontvang die voorskrifte deur die pos, verwerk dit en stuur die medisyne per pos aan. Pasiëntkonsultasie bestaan feitlik nie, groot volumes kan hanteer word en oorhoofse koste, veral ten opsigte van voorraadhouding, kan tot die minimum beperk word. Hierdie proses bring mee dat 'n baie eenvoudige maar tog unieke tipe bestuurstelsel vereis word.



Die voortbestaan van hierdie tipe apteek is in gedrang as gevolg van gebrekkige pasiëntkonsultasie en die onvermoë om die toestande waaronder die medisyne versend word binne aanvaarbare norme te hou.

- **Transmed apteke**

Transmed apteke bestaan slegs uit 'n resepteerafdeling. Die res van die perseel, naamlik 'n wagkamer, personeelkamer en die bestuurder se kantoor, is slegs aanvullend tot die resepteerafdeling. Bylae C is 'n afskrif van Transmed apteek Pretoria Sentraal se uitleg, wat 'n voorbeeld is van die tipiese uitleg van 'n Transmed apteek.

Tans is daar kliniekafdelings in 95 persent van die apteke aangebring om aan te pas by die huidige klem op primêre gesondheid en verbetering van die menslike omgewing verwant aan die werksituasie.

Op die oog af lyk die opset of dit deur enigeen van die bestuursmodelle van veral gemeenskaps- of hospitaalapteke bedryf kan word. Dit is ook so dat die Transmed apteke vergelykbaar was met hospitaalapteke, veral tydens die tydperk voor kommersialisering van Transnet as 'n maatskappy, met die staat as enigste aandeelhouer.

Unieke eienskappe het met verloop van tyd ontwikkel. Die uniekhede van Transmed apteke bemoeilik die toepasbaarheid van reeds bestaande bestuursmodelle. Die

uniekhede hier ter sprake is die reseptering van medisyne soos voorgeskryf deur gemagtigde voorskrywers (Aptekersvereniging van SA, 1996:284/286/288/292) en die uitbreiding van dienste, byvoorbeeld siftingsbloedtoetse, verkoop van medisyne oor die toonbank aan werknemers van Transnet, ensovoorts.

Toekomstige aktiwiteite, wat teweeg gebring gaan word deur veranderinge aan en in Transmed mediese fonds, en die opset daarvan in geheel, is die hantering van chroniese medikasie en bestuurde gesondheidsorg ("Managed Healthcare"). In Transmed apteke strek hierdie aktiwiteite wyer as in die geval van posbestellingapteke.

Dit wil voorkom of hierdie voorbeelde van aktiwiteite duidelik ooreenstem met aktiwiteite van 'n gemeenskapsapteek. Dit is nie die geval nie omrede Transmed Administrateurs tans tussen 70 en 75 persent van die koste van medisyneverskaffing namens Transnet dra (Transmed, 1996:11). Daar word beoog om hierdie verhouding met die implementering van 'n bestuurde gesondheidsorgstelsel aan te pas.

Transmed apteke se aktiwiteite word grootliks beïnvloed deur 'n begroting (Transmed, s.j.). Dit kan beskou word as 'n uitgawe- of kostesentrum soos in die geval van 'n provinsiale hospitaalapteek.

Na aanleiding van hierdie feite blyk dit opnuut of die bestuursmodel van hospitaalapteke van toepassing kan wees. Dié afleiding is ook nie geldig nie aangesien geld gevorder word tydens kontantverkope, en van die aktiwiteite wat in Transmed apteke plaasvind kom glad nie in hospitaalapteke voor nie.

Soos gesien uit bogenoemde beskrywings van die aard van die onderskeie tipes apteke bestaan daar wel raaklyne of oorvleuelings tussen Transmed apteke en die ander tipes apteke. Die opvallende ooreenkomste is onvoldoende om 'n bestuursmodel saam te stel wat in die behoeftes van al vyf tipes apteke sal voldoen. 'n Kritiese ondersoek is nodig om die relevansie van die ooreenkomste te bepaal en om vas te stel of dit bruikbaar sal wees in 'n bestuursmodel vir Transmed apteke.

Die duidelik waarneembare verskille dui weer daarop dat dieselfde bestuursmodel nie geskik is vir al vyf tipes apteke nie. Ontleding van die verskille is nodig om 'n duideliker beeld te vorm van tekortkominge.

Voorstanders van die bestuursmodel van gemeenskapsapteke, soos toegepas op Transmed apteke, ondervind teenstand van ander belangegroep omrede resultaatstellers wat behaal word as teoretiese stellers gesien en as onaanvaarbaar beskou word (Transmed, s.j.). Teenstanders van hierdie bestuursmodel baseer hul kritiek op die feit dat Transnet tussen 70 en 75 persent van dit wat die voorstanders van die model as inkomste beskou, in die vorm van 'n begroting voorsien.

Teenstanders van die bestuursmodel vir hospitaalapteke argumenteer weer dat die benadering nie voorsiening maak vir al die aktiwiteite soos dit werklik in Transmed apteke plaasvind nie.

Die benadering, grotendeels 'n burokratiese benadering, van die Hoofbestuur van Transmed apteke, wat bepaal dat die bestuur van die apteke slegs gerig moet wees op die finale koste ten opsigte van die bedryf van die apteke, word nie aanvaar deur die personeel van die apteke nie. Dit kan dus ook nie beskou word as die enigste aanvaarbare model van bestuur nie.

Die redes wat aangevoer word vir die verwerping van hierdie benadering is dat dit suiwer tot voordeel van Transnet as onderneming strek en dat pasiënte benadeel word deurdat hulle 'n swakker gehalte kliëntediens en verminderde voordele ten opsigte van hul mediese fonds sou ontvang.

## 2.4 SAMEVATTING



In hierdie hoofstuk is daar gekyk na teoretiese aspekte wat van toepassing is op bestuur in die algemeen. Daar is in die studie meer klem geplaas op die grondbeginsels van bestuur. Om te bepaal in watter mate daar gevorder is ten opsigte van die ontwikkeling van bestuur in die milieu van Transmed apteke, is die evolusie van bestuur in oënskou geneem. Plasing van die bestuursbeginsels, soos tans in gebruik in Transmed apteke, ten opsigte van die mate van ontwikkeling kan daardeur gedoen word en indien daar afwykings van die huidige neigings in bestuur voorkom, kan aanpassings, waar nodig, beter omskryf word. Bestuursmodelle, soos van toepassing op die verskillende tipes apteke, is kortliks bespreek met verwysing na die verskillende ondernemingsfunksies soos dit voorkom by die onderskeie tipes apteke.

Melding is ook gemaak van die meningsverskille wat daar tussen die onderskeie belanghebbende partye oor die bestuursmodel van Transmed apteke bestaan.



## HOOFSTUK 3

### INSETTE VAN BELANGEGROEPE IN DIE ONTWIKKELING VAN 'N BESTUURSMODEL VIR TRANSMED APTEKE

#### 3.1 INLEIDING

In die vorige hoofstuk is daar gefokus op die teoretiese onderbou van bestuur. Die bestaande bestuursmodelle wat in die tipes apteke gevind word, is ook kortliks bespreek. Daar is ook verwys na die bestuursopleiding wat aptekers tydens voorgraadse studies ontvang en vraagstukke rondom meningsverskille ten opsigte van die bestuur van Transmed apteke is toegelig.



Tydens die ontwikkeling van 'n bestuursmodel vir Transmed apteke is dit noodsaaklik om insette van al die belanghebbende partye te kry ten einde die aanvaarbaarheid van die model te verseker. Die insette is verkry deur gestruktureerde onderhoude te voer met verteenwoordigers van die verskillende belanghebbende partye. Die formaat van die onderhoude wat gevoer is en die tipes vrae wat gevra is, is in bylaag D uiteengesit.

Deur bewustelike groepering van die vrae is daar gepoog om aspekte van belang in die ontwikkeling van 'n bestuursmodel uit te lig. Die groepe vrae fokus op die volgende temas:

- Die persoonlike agtergrond, in ondernemingsverband, van die persoon met wie die onderhoud gevoer is, is bepaal. Hierdeur is gepoog om die mate van belangrikheid van die persoon se inset te bepaal.
- Die persoon moes die ondernemingstruktuur beskryf soos dit tans ervaar word en soos dit, na die mening van die persoon, behoort te lyk. Die vlak van bestuur wat toegepas word, kan hieruit bepaal word.
- Sekere aspekte van bestuur in die algemeen is bespreek. Hierdeur word die stadium van bestuursontwikkeling van die onderneming in geheel, gemeet aan die hand van die evolusie van bestuur, vasgestel. Die vlak van bestuursopleiding, gemeet aan die hand van bestaande definisies ten opsigte van die teoretiese onderbou van bestuur, van die bestuurder waarmee die onderhoud gevoer is, is ook vasgestel. Ondernemingsfunksies, soos dit voorkom in Transmed-apteke, is bepaal.
- Die bestuurders se mening ten opsigte van 'n ideale bestuursmodel is getoets. Die voorgestelde bestuursmodel kan aan die hand van hierdie menings getoets word vir aanvaarding deur die belanghebbende partye.

Die onderhoude is gevoer met verskeie persone wat verteenwoordigend is van oorhoofse bestuur, uitvoerende bestuur en apteekbestuur. Vervolgens word die inhoud van die onderhoude weergegee.

## **3.2 INSETTE VAN DIE OORHOOFSE BESTUUR VAN TRANSMED ADMINISTRATEURS**

### **3.2.1 Agtergrond**

Die onderhoud is gevoer met die Hoofbestuurder (Finansiële Dienste) van Transnet.

Die Hoofbestuurder (Finansiële Dienste) is ook belas met korporatiewe verantwoordelikheid vir die divisie van Transnet, bekend as Transmed Administrateurs (voorheen bekend as Transmed), wat as administrateurs optree vir die mediese fonds, Transmed. Die skakeling met Transmed Administrateurs is tweeledig van aard.

Eerstens, soos reeds genoem, is dit die korporatiewe skakeling en tweedens die skakeling as voorsitter van die Raad van Trustees van die mediese fonds, Transmed.

Volgens Schindehütte (1996) het grootskaalse veranderinge gedurende die periode Maart 1995 tot Oktober 1996 plaasgevind. Mediese uitgawes ten opsigte van werknemers en pensioenarisse van Transnet het astronomies toegeneem.

Werknemers was in die duister oor die koste ten opsigte van die mediese fonds.

Transnet het besluit dat werknemers insae, aanspreeklikheid en besluitnemingsmagte moet hê oor die aangeleentheid. Daar is besluit om die mediese fonds los te maak van Transnet sodat dit met 'n eie identiteit kan voortbestaan en bestuur kan word deur 'n Raad van Trustees. Die Raad van Trustees bestaan uit 'n gelyke getal werknemers en verteenwoordigers van die werkgewer, Transnet. Die voorsitterstoel word



afwisselend beklee vir 'n periode van een jaar deur 'n verteenwoordiger van die werkgewer en 'n verteenwoordiger van die werknemers.

Die administrateurs van die mediese fonds staan bekend as "Transmed Administrateurs".

### **3.2.2 Aspekte ten opsigte van die ondernemingstruktuur**

Transmed Administrateurs is 'n divisie van Transnet wat die mediese fonds, Transmed, administreer. Die struktuurskakeling met Transnet bly onveranderd soos in die verlede (kyk bylaag B). Die benaming "Transmed" in die grafiese voorstelling sal gewysig word na "Transmed Administrateurs" sodra die verandering voltooi is. Na die mening van Schindehütte (1996) was die mediese fonds in wese nooit 'n deel van Transnet nie. In die ou bedeling het die administrateurs beleidsbesluite oor die mediese fonds geneem en dit ook bestuur. Dit is reggestel met die vorming van die Raad van Trusteas.

Transnet besit die Transmed apteke, wat gesien word as 'n afdeling van Transmed Administrateurs. Die lynfunksie ten opsigte van die korporatiewe struktuur bestaan dus steeds as Transnet, Transmed Administrateurs en Transmed apteke.

Die struktuur in die apteke behoort vergelykbaar te wees met gemeenskapsapteke (Schindehütte, 1996). Daar behoort 'n plat struktuur in die apteke te wees. Alle personeel behoort direk aan die apteekbestuurder te rapporteer.

### 3.2.3 Bestuursaspekte van belang

Klem behoort gelê te word op 'n metode van kleinsakebestuur. Apteke behoort as volkome onafhanklike entiteit bestuur te word.

Sukses in 'n kleinsakeonderneming word van die top bedryf in die eenheid (Schindehütte, 1996). Leierskap is van groot belang terwyl kontemporêre benaderings ten opsigte van bestuur meer op die agtergrond is. 'n Bestuurder wat optree as 'n entrepreneur en tog daarin slaag om die kontemporêre benaderings, byvoorbeeld deelnemende bestuur, toe te pas, se sukses kan net groter wees.



Apteekebestuurders kan nie gesien word as strategiese bestuurders nie, maar eerder as 'n kombinasie van taktiese en operasionele bestuurders. Dit is ook nie moontlik om Transmed apteekebestuurders te klassifiseer na aanleiding van hiërargiese vlakke nie. Die rede deur Schindehütte (1996) daarvoor aangevoer, is omdat hulle beskou word as entrepreneurs en professionele persone.

Kontroles om te bepaal of 'n Transmed apteek effektief funksioneer is onder andere om te bepaal of die apteek sy operasionele koste verhaal uit die professionele fooie, medisyne voldoende deur generiese ekwivalente vervang word en of daar voldoende beskikbaarheid van medisyne is op aanvraag. Ten spyte van die kontrolemaatreëls behoort apteke volkome outonoom te funksioneer.

Alle normale ondernemingsfunksies behoort in die apteke te voor te kom. 'n Bykomende ondernemingsfunksie is dat die Transmed apteke 'n verlengstuk van die Transmed Administrateurs is en daarom skakelwerk namens die Transmed Administrateurs behoort te doen.

### **3.2.4 Voorgestelde bestuursmodel**

Outonome apteke met bepaalde uitsetareas waaraan hulle gemeet kan word, word voorgestel. Spesifieke probleme moet aan 'n spesifieke afdeling gerapporteer word, byvoorbeeld in die geval van personeelaangeleenthede moet met die personeelafdeling geskakel word. Ten opsigte van lyngesag moet aan die hoof van die farmaseutiese afdeling gerapporteer word (Schindehütte, 1996). Uitbreiding van apteke tot klinieke vir die Transnet gemeenskap word gevisualiseer.

## **3.3 INSETTE VAN DIE SENIOR BESTUURDER (FARMASEUTIES)**

### **3.3.1 Agtergrond**

Hierdie onderhoud is gevoer met die Senior Bestuurder (Farmaseuties). Die Senior Bestuurder (Farmaseuties) is reeds 33 jaar in diens van die onderneming en het al die veranderinge wat in die onderneming plaasgevind het, dit wil sê van dit die Spoorweg en Hawens se siekefonds was, tot nou toe, beleef.

Aanvanklik was daar 10 apteke en dié getal het gegroei tot 58. Deur die jare is die getal medisyne-items per voorskrif as maatstaf gebruik om koste te beperk.

Aanvanklik was dit vier items per voorskrif en later is 'n seëlstelsel gebruik om die getal items te beperk. Die vernaamste uitdaging was om 'n verandering in die persepsie van medisynegebruikers teweeg te bring.

Die veranderinge ten opsigte van beheerde gesondheidsorg staan aan die beginfase en die invloed daarvan is nog nie duidelik waarneembaar nie. Dit is belangrik om kennis te neem dat dit nodig is vir verandering sodat minstens tred gehou kan word met teenswoordige tendense in gesondheidsorg. Die veranderinge moet ingefaseer word en al die personeel moet betrek word by die proses om te verseker dat goeie gesindheid en ondersteuning verkry en behou kan word.



### **3.3.2 Aspekte ten opsigte van die ondernemingstruktuur**

Die ondernemingstruktuur van Transnet staan in 'n fase van verandering (Transnet Bpk., 1996:5). Die struktuurskakeling tussen Transnet en Transmed Administrateurs is onveranderd. In die omskakeling van Transmed na Transmed Administrateurs is veranderinge in die ondernemingstruktuur aangebring (Van Molendorff, 1996).

Die Senior Bestuurder (Farmaseuties) stem om die volgende redes nie saam met die veranderings wat aangebring is nie:

- Die personeel, selfs die bestuurspan van die "Ou" Transmed, is nie geken tydens die beplanning of implementering van die wysigings nie.

- Bykans die hele beheerstruktuur van Transmed apteke is weggegee sonder dat daar leiding gegee is aan die personeel oor hulle toekomstige funksie.
- Indeling van die farmaseutiese afdeling onder die operasionele afdeling, waar hoofsaaklik gekonsentreer word op betaling van leweransiers, lei tot verlenging van die lynfunksie.
- In teenstelling met hedendaagse tendense maak die veranderinge die struktuur nie platter nie.
- Groepering van funksies is onlogies, byvoorbeeld die verskuiwing van apteke en die sluit van huurkontrakte vir persele word ingesluit by die beheerde gesondheidsorg-afdeling. Nog 'n voorbeeld van die onlogiese indeling is die insluit van die aankoop van medisyne onder die finansiële afdeling, wat eintlik veronderstel is om leweransiers te betaal vir dienste gelewer aan lede van die mediese fonds.
- Vyf ondernemingsfunksies word nou geïdentifiseer, naamlik 'n personeel-, 'n finansiële, 'n kommunikasie-, 'n operasionele en 'n inligtingstelselafdeling, terwyl al die normale ondernemingsfunksies van 'n onderneming wel in Transmed Administrateurs voorkom.

Die Senior Bestuurder (Farmaseuties) sou die ondernemingstruktuur van Transmed Administrateurs behou soos dit was. 'n Bykomende afdeling vir gesondheidsorg sou geskep gewees het onder die operasionele afdeling. Die invloed daarvan sou eers bepaal word alvorens veranderings aangebring sou word.

In terme van die plasing van die apteke in die ondernemingstruktuur, is gesê dat die apteke en alles wat te doen het met die apteke in 'n afsonderlike afdeling behoort te wees, in plaas daarvan dat dit verstrengel word met die res van die ondernemingsfunksies van Transmed Administrateurs. Die rede daarvoor is dat daar 'n risiko is vir privatisering. Sou veranderinge ten opsigte van die apteke plaasvind, kan dit makliker hanteer word. Op hierdie stadium sou daar meer reaktief as proaktief opgetree wou word.



Die struktuur in Transmed apteke kan nie anders wees as wat dit tans is nie, dit wil sê 'n apteekbestuurder wat aan die stuur van sake in die Transmed apteek staan met apteekpersoneel onder sy beheer. Dit is as gevolg van die klein personeelgetal in Transmed apteke.

### **3.3.3 Bestuursaspekte van belang**

Van Molendorff (1996) het die volgende standpunt ingeneem ten opsigte van sekere bestuursaspekte:

- Oor die algemeen kan gesê word dat deelnemende bestuur afwisselend toegepas word. Tans, gemeet aan veranderinge aangebring aan Transmed Administrateurs, word dit glad nie toegepas nie.
- Weens die klein getal personeellede, is die spanwydte van bestuur in Transmed apteke beperk. Kunsmatige bestuurstrukture was wel in die verlede in Transmed apteke geskep.
- Transmed apteke word as kleinsakeondernemings beskou indien ondernemings grootte as indeling gebruik. Daarom is spanwerk in Transmed apteke van die uiterste belang.
- Apteekbestuurders word oorwegend as operasionele bestuurders beskou as hierdie tipe klassifikasie gebruik word.
- Tydens die gebruik van bestuursvlakke as indeling, word apteekbestuurders as middelvlakbestuurders beskou. Die rede hiervoor is dat die vlakke van bestuur gekoppel word met salarisse in al die afdelings van Transnet. Salaris bepaal die vlak van bestuur waarin 'n werknemer geplaas word.
- Transmed apteke bied 'n goeie geleentheid om die kontemporêre benaderings ten opsigte van bestuur uit te leef. Omdat dit nie die personeel se eie geld is nie en daar parameters bestaan waartussen hulle moet werk, kan dit die uitleef van dié benaderings beperk. Ook deelnemende bestuur kan daardeur beperk word.

- Areabestuurders het in die verlede die kontroles bepaal waarna gekyk moes word, byvoorbeeld voorkoms, voorraad en finansiële syfers. Apteekbestuurders moes noodwendig vertrou word met sekere aspekte en daarom kon sekere kontroles nie ingestel word nie.
- Genoegsame vertroue in die medemens bestaan nie wanneer daar met 'n onderneming se geld gewerk word om Transmed apteke volkome outonoom te laat funksioneer nie. Hoe meer geld betrokke is, hoe groter behoort die kontrole te wees. Ten spyte hiervan moet apteekbestuurders nie versmoor word nie.
- Indien al die geleentheid in Transmed apteke gebruik word, kan alle ondernemingsfunksies vervul word. Transmed apteke word as 'n goeie leerskool in hierdie verband beskou. Alhoewel die meeste aspekte van die personeelfunksie in Transmed apteke verrig word, kan bykomende personeelaanstellings deur apteekbestuurders gedoen word.

### **3.3.4 Voorgestelde bestuursmodel**

Die mening word deur Van Molendorff (1996) gehuldig dat die vorige bestuursmodel soos ingestel in 1990 voldoende is en nie verander behoort te word nie. Ten spyte hiervan is vernuwings nodig om stimulasie te bewerkstellig. Die huidige bestuursmodel is nie perfek nie en kan nie permanent wees nie. Nuwe idees behoort daarom voortdurend oorweeg te word.



Die nuwe gesondheidsbedeling van die regering kan veroorsaak dat die tipes dienste wat Transmed apteke lewer, nie meer nodig sal wees nie. Daarom kan Transmed apteke dalk tot niet gaan. Die toekomstige vorm van Transmed apteke kan daarom nie voorspel word nie.

### **3.4 INSETTE VAN DIE TRANSMED APTEEKBESTUURDERS**

#### **3.4.1 Agtergrond**

Onderhoude is gevoer met die volgende Transmed apteekbestuurders: Lombaard (Elandsfontein), Wells (Johannesburg), Stein (Pietersburg) en Dreyer (Nelspruit).



Al die Transmed apteekbestuurders is dit eens dat hulle ingedeel is in twee groepe bestuurders. Die indeling is gegrond op die grootte van die apteek uitgedruk in terme van die gemiddelde getal medisyne-items per maand geresepteer. Indien die gemiddelde getal medisyne-items minder as 10 000 per maand beloop, word die apteek as 'n klein apteek beskou en staan dit ook bekend as 'n "een (tot vier)-man-apteek". Hierdie apteekbestuurders word dan geklassifiseer as Graad Een Apteekbestuurders. 'n Apteek wat gemiddeld meer as 10 000 medisyne-items per maand resepteer, word as 'n groot apteek beskou en staan ook bekend as 'n "vyf (of meer)-man-apteek". Hierdie apteekbestuurders is Graad Twee Apteekbestuurders. Die "man" dui op die getal aptekers wat werksaam is in die apteek. Daar bestaan ook 'n salarisverskil tussen die twee groepe. Die ondernemingsfunksies wat verrig word in

die apteke is dieselfde. Dit kan dus gesê word dat al die ondernemingsfunksies in "een-man-apteke" deur een persoon uitgevoer moet word.

### **3.4.2 Aspekte ten opsigte van die ondernemingstruktuur**

Oor die algemeen word die struktuur van Transmed deur die aptreekbestuurders as 'n funksionele struktuur beskou. Die apteke word gesien as 'n afdeling op hul eie, met ander woorde hulle funksioneer onafhanklik, en is verbind aan die administrateurs van die mediese fonds deurdat hulle slegs beleid toepas ten opsigte van medisyne-verskaffing aan die lede van die mediese fonds. Eienaarskap van die apteke is gesetel in Transnet na aanleiding van die voortsetting van die aktiwiteite van die Suid-Afrikaanse Vervoerdienste met maatskappywording en naamsverandering na Transnet Beperk (Wet op die Regsopvolging van die Suid-Afrikaanse Vervoerdienste, Wet 9 van 1989).

Op apteekvlak is die organisasiestruktuur baie eenvoudig. Hoe kleiner die apteek, hoe informeler is die struktuur. In wese is daar slegs die apteekbestuurder waaraan al die personeel in die apteek verslag doen (Lombaard, 1996). In die groter apteke waar werksverdeling voorkom, word afdelings of spesifieke ondernemingsfunksies aan spesifieke persone toegewys (Wells, 1996). Hierdie persone rapporteer aan die apteek-bestuurder terwyl die aptekersassistente en skoonmakers op hulle beurt weer aan dié spesifieke persone rapporteer.

### 3.4.3 Bestuursaspekte van belang

Spanwydte van beheer is baie nou as gevolg van die betreklik klein personeelgetal, wat wissel van drie tot 11, wat in die apteke voorkom (Stein, 1996). Die gevolg hiervan is dat daar 'n redelike informele ondernemingstruktuur in die apteke bestaan met slegs die apteekbestuurder as aanspreeklike persoon. Volgens Wells (1996) veroorsaak die nie-aanwysing van 'n "tweede in bevel" heelwat probleme in die afwesigheid van die apteekbestuurder.

Indien indeling van Transmed apteke geskied aan die hand van ondernemingsgrootte word die apteke deurgaans deur die bestuurders, waarmee onderhoude gevoer is, geklassifiseer as kleinsakeondernemings. Apteekbestuurders beskou hulleself oor die algemeen as operasionele bestuurders as gebruik gemaak word van die klassifikasie aan die hand van die tipe bestuur wat toegepas word. Ten spyte hiervan beskou die apteekbestuurders hulleself as middelvlakbestuurders (Lombaard, 1996). As rede hiervoor word aangevoer dat hulle direk aan die topbestuur van Transmed Administrateurs rapporteer en dat, alhoewel hulle nie strategie en beleid bepaal nie, hulle tog in 'n mate invloed daarop het.

Kontemporêre bestuursbenaderings tussen apteke en Transmed bestuur word weinig toegepas, alhoewel teoretiese agtergrond ten opsigte daarvan reeds in die apteke bestaan (Dreyer, 1996). In die apteekopset is daar ook meer geleentheid vir die toepassing daarvan. Die mate waartoe byvoorbeeld deelnemende bestuur toegepas

word, is volgens apteekbestuurders hoër in 'n apteek, as funksionele eenheid, as tussen apteekbestuurders en Transmed Administrateurs se bestuur.

Tipes kontroles wat apteekbestuurders voorstaan om te bepaal of apteke effektief funksioneer, is onder andere algemene finansiële kontrolemaatreëls en metings ten opsigte van spesifieke omstandighede, byvoorbeeld die vlak van kliëntedienslewering.

Lombaard, Stein en Dreyer (1996) is van mening dat apteke nie totaal daarop kan aanspraak maak om volkome outonoom te funksioneer nie. Die feit dat Transnet die apteke finansier en besit en dat daar 'n oorkoepelende beleid bepaal word, word as rede vir die standpunt aangevoer (Lombaard, Stein en Dreyer, 1996).

Al die ondernemingsfunksies volgens funksionele indeling kom in 'n apteek voor. Skakeling met die formele funksionele afdelings van Transmed, byvoorbeeld die finansiële en die personeelafdeling, is noodsaaklik om aktiwiteite in die spesifieke funksies uit te voer (Wells, 1996). In ander woorde gestel — ten spyte daarvan dat die apteekbestuurder verantwoordelik is vir die finansiële syfers van die apteek, moet die apteekbestuurder steeds skakel met die finansiële afdeling van Transmed Administrateurs. Dieselfde geld ten opsigte van die bestuur van die personeel in die apteek.

#### **3.4.4 Voorgestelde bestuursmodel**

Uit die onderhoude met die apteekbestuurders is dit duidelik dat hulle huiwerig en onseker is wanneer hulle versoek word om 'n voorstel vir 'n bestuursmodel vir apteke te maak. Soos gestel deur Lombaard (1996): "Ek het nog nie daaraan gedink nie."

### **3.5 SAMEVATTING**

Daar het in die periode Maart 1995 tot Oktober 1996 baie veranderinge plaasgevind in die opset van die "Ou" Transmed. Oor spesifieke aspekte, waaronder outonomieit, was die persone waarmee onderhoude gevoer is, baie duidelik en seker. Wanneer daar toekomsgerig gekyk word na die Transmed apteke en die bestuur daarvan, betaan daar onsekerheid en min van die bestuurders, veral op apteekvlak, is bereid om besliste menings te lug oor aspekte soos die voortbestaan en model van bestuur. Hierdie situasie bemoeilik die vermoë om 'n voorgestelde bestuursmodel te meet aan die hand van voorstelle soos gemaak deur die betrokke partye.

## HOOFSTUK 4

### DIE VOORGESTELDE BESTUURSMODEL

#### 4.1 INLEIDING

Voordat 'n bestuursmodel saamgestel kon word, was dit nodig om eerstens die makro- sowel as die mikro-omgewing te ondersoek vanweë die kritieke invloed wat dit op enige onderneming het. Op die makro-omgewingsvlak is dit hoofsaaklik die regering wat 'n beslisende rol speel deur middel van nasionale beleidsvorming en wetgewing wat die vervaardiging en verspreiding van en beheer oor medisyne bepaal. Beheerliggame, waaronder die Departement van Gesondheid, die Suid-Afrikaanse Aptekersraad, die Medisynebeheerraad en die Raad op Mededinging, is die sigbare bewyse van die omvang van die invloed van die regering. Dit is duidelik dat dit die regering se bedoeling is om gesondheidsdienste toeganklik en bekostigbaar vir al die inwoners van die land te maak. Op mikro-omgewingsvlak is die Draaistrategie se invloed op Transnet as onderneming in geheel bespreek. Die verskillende rolspelers is in hierdie stadium geïdentifiseer.

Tweedens is die teoretiese aspekte van bestuur in die breë nagegaan. Daardeur is gepoog om van die fundamentele beginsels van bestuur, wat van toepassing is, uit te lig. Hierdie grondbeginsels behoort as vertrekpunt te dien vir die bou van die bestuursmodel.

Derdens was dit nodig om die sienings en menings van belangegroepe te bepaal en te weeg ten einde 'n groter mate van aanvaarbaarheid van die voorgestelde model te verseker. Die belangegroepe waarna hier verwys word, is die oorhoofse bestuur, dit wil sê die invloed wat Transnet uitoefen, die topbestuur van Transmed Administrateurs, wat beleid oor die algemeen vir die onderneming bepaal, en die apteekbestuurders, wat optree as bestuurders van die Transmed apteke en wat as funksionele eenhede van Transmed Administrateurs bedryf word.

Vervolgens word daar gekyk na die resultate wat met die navorsing behaal is. Die vertrekpunt is die teoretiese onderbou, waarna die resultate van die insette van die rolspelers beskou word. Hierop volg die saamstel van 'n bestuursmodel.



## **4.2 RESULTATE VERKRY UIT DIE STUDIE**

Die direkte invloed van optredes van die belangrikste rolspeler van die makro-omgewing, die regering, is dat dit 'n bedreiging inhou vir die lewensvatbaarheid van Transmed apteke. Onder hierdie optredes is die vasstelling van 'n eenuitgangsprys vir medisyne, wat inhou dat normale markkragte ten opsigte van medisynepryse versteur word. 'n Verdere faktor is die weerhouding van toestemming om Transmed apteke te verskuif na gebiede waar 'n groter populasie van Transnet werknemers bedien kan word.

Ten opsigte van die mikro-omgewing kan Transnet se Draaistrategie veroorsaak dat apteekbestuurders aangestel word wat nie opgewasse is of voldoende ondervinding het vir die bestuurstaak nie.

Uit die omskrywings van die terminologie is dit duidelik dat bestuur 'n proses is. Die proses word gedryf deur 'n bestuurder. Die bestuurder moet sorg dat die aktiwiteite waarvoor hy verantwoordelik is, uitgevoer word en terselfdertyd moet hy as leier van sy afdeling of funksie optree. 'n Bestuurder het dus 'n dubbele verantwoordelikheid (Du Plessis, 1992:319).

Dit is duidelik dat die algemene bestuursbeginsels universeel van toepassing is waar bestuur, in watter vorm ook al, ter sprake is. Die vier basiese bestuurstake, naamlik beplanning, organisering, bevelvoering en beheer, en ook die vyf bykomende bestuurstake (besluitneming, kommunisering, motivering, koördinerende en dissiplinering) is daarom ook onlosmaakbaar deel van die bestuursproses van Transmed apteke.

Uit die gegewens is dit duidelik dat, gemeet aan die hand van die evolusie van bestuur, Transnet as 'n burokratiese onderneming bestempel kan word. Gemeet aan die "golwe van verandering" word Transnet aan die begin van die derde golfbeweging geplaas. Dieselfde waarneming is gedoen ten opsigte van Transmed Administrateurs. Op Transmed apteekvlak, ten spyte van die beperkinge wat Transmed Administrateurs op die apteke plaas, wil dit voorkom of die kontemporêre



benaderings van bestuur sigbaarder is en makliker toegepas kan word (Van Molendorff, 1996).

Die organisasiestruktuur het 'n belangrike invloed op bestuur deurdat dit verskillende vlakke van bestuur daarstel (Bateman en Zeithaml. 1993:283). Beheer oor die onderneming se aktiwiteite word ook grootliks hierdeur bepaal, en dit het ook 'n invloed op die gedrag van individue en groepe in 'n onderneming (Gibson *et al.*, 1994:474).

Kontemporêre benaderings ten opsigte van bestuur word in drie hoofkonsepte saam gevat. Hierdie konsepte is —

- interafhanklikheid regoor die wêreld, die sogenaamde "global village";
- Die strewe na uitnemendheid;
- die kwaliteitsrevolusie.



Bestuursopleiding vir aptekers is vasgestel deur die Wet op Aptekers, 1974 (Wet 53 van 1974). Minimum leerplanne het bestaan vir persone wat diploma-opleiding ondergaan het. Instellings wat graadopleiding aanbied, is in 'n groot mate vrygestel van hierdie vereistes en bepaal hul eie leerplanne.

Uit die bestuursmodelle wat in die onderskeie tipes apteke gebruik word, is dit duidelik dat ondernemingsfunksies, soos dit voorkom in die apteke, die boustone is

vir die bestuursmodel wat toegepas word. Al agt die ondernemingsfunksies, naamlik bestuur van eksterne betrekkinge, algemene, personeel-, aankoop-, produksie-, administrasie-, bemarkings-, en finansiële bestuur, kom in 'n meerdere of mindere mate in al die tipes apteke voor. Die tipe diens wat gelewer word, bepaal die vorm van die bestuursmodel wat in 'n spesifieke apteek gebruik word.

Die menings van al die belangegroepes wat 'n direkte inspraak het op die bestuur van die Transmed apteke is ingewin. Daar is gekonsentreer op drie temas wat van toepassing is in die bou van die bestuursmodel vir Transmed apteke, naamlik die organisasiestruktuur, bestuursaspekte van belang en die voorstelling van 'n bestuursmodel. Die resultate word vervolgens onder dié drie hoofde bespreek.

- **Die organisasiestruktuur**

Al die belanghebbende partye is dit eens dat die lynstruktuur ten opsigte van die verbinding met Transnet eenvoudig en reguit is, naamlik Transnet, Transmed Administrateurs en Transmed apteke. Die organisasiestruktuur van Transnet, waarin die skakeling met Transmed Administrateurs aangedui word, word weergegee deur bylaag B. Die organisasiestruktuur van Transmed Administrateurs word weergegee in bylaag E. Hieruit kan gesien word dat die bekommernis van die Senior Bestuurder (Farmaseuties) nie ongegrond is nie. Die situasie waar 'n bestuurder oor 'n spanwydte van 58 apteke, versprei oor die hele geografiese gebied van Suid-Afrika, beskik, is onlogies en onverstaanbaar. Lombaard (1996) se opmerking oor hierdie situasie is dat Transmed apteke in 'n vakuum hang. Die plasing van die ondernemingsfunksies in die struktuur, byvoorbeeld gesondheidsfasiliteite (persele vir apteke en klinieke) onder

bestuurde gesondheidsorg terwyl farmasie onder operasionele bestuur geplaas is, is ook nie logies nie.

Die belanghebbende partye is dit eens dat die organisasiestruktuur van Transmed apteke eenvoudig en plat is. Die organisasiestruktuur van die Transmed apteke word weergegee deur bylaag F.

- **Bestuursaspekte van belang**

Tydens die studie is gevind dat die bestuurders waarmee onderhoude gevoer is, onderskeid tref tussen twee vlakke van bestuur as bestuursaspekte ter sprake kom. Die een vlak is tussen Transmed apteke en Transmed Administrateurs en die ander vlak is in die Transmed apteek self.



Oor spesifieke bestuursaspekte het die volgende aan die lig gekom:

- ◇ Die bestuurders is dit almal eens dat Transmed apteke soos kleinsake-ondernemings bestuur behoort te word.
- ◇ Outonomieit van Transmed apteke word oor die algemeen voorgestaan deur al die partye.
- ◇ Spanwydte van beheer is nou.
- ◇ Die Hoofbestuurder (Finansiële Dienste), Transnet beskou die Transmed apteekbestuurders as taktiese en operasionele bestuurders. Die Senior

Bestuurder (Farmaseuties), Transmed Administrateurs en die Transmed apteekbestuurders self beskou die Transmed-apteekbestuurders as suiwer operasionele bestuurders.

- ◇ Indeling van Transmed apteekbestuurders aan die hand van hiërargiese vlakke is kunsmatig en elke party het sy eie siening oor die aangeleentheid.
  
- ◇ Al die partye is geneë met die feit dat kontrolemaatreëls vir Transmed apteke moet bestaan. Die partye verskil oor die tipes kontrolemaatreëls wat ingestel moet word. Voorstelle vir kontrolemaatreëls is onder andere verhaling van operasionele koste, kosteverlaging deur middel van generiese medisyne substitusie, algemene finansiële kontrolemaatreëls en meting van spesifieke omstandighede, byvoorbeeld kliëntediensstandaarde.
  
- ◇ Bestuur in Transmed apteke, waar riglyne deur hoër bestuursvlakke nie afdwing word nie, het 'n meer demokratiese styl.
  
- ◇ Daar bestaan reeds kennis op al die vlakke in Transnet oor hedendaagse tendense ten opsigte van bestuursontwikkeling. Ten spyte hiervan word dit op die vlak tussen Transmed apteke en Transmed Administrateurs nie toegepas nie. In die Transmed apteke is daar wel geleentheid vir en 'n groter mate van toepassing van hierdie benaderings.

◇ Die uitlatings ten opsigte van die tipes bestuurders en outonomieit is strydig met mekaar.

◇ Al die normale ondernemingsfunksies kom in Transmed apteke voor.

- **Voorgestelde bestuursmodelle**

Die Hoofbestuurder (Finansiële Dienste), Transnet, stel voor dat Transmed apteke 'n outonome eenheid met skakeling ten opsigte van spesifieke ondernemingsfunksies met Transmed Administrateurs moet wees. Die Senior Bestuurder (Farmaseuties), Transmed Administrateurs, is van mening dat die huidige model behou behoort te word. Geen voorstel kon van die Transmed apteekbestuurders, waarmee onderhoude gevoer is, verkry word nie.



#### 4.3 'N BESTUURSMODEL VIR TRANSMED APTEKE

Die ondernemingsfunksies, soos beoefen in Transmed apteke, vorm die boustene van die bestuursmodel. Die vorm wat die model aanneem, word bepaal deur die dienste wat gelewer word en die prosesse wat in gebruik is.

Die Transmed apteekbestuurders moet uiteraard die bestuursproses in die Transmed apteke dryf. Die tweeledigheid van die bestuurstaak, naamlik die ten uitvoer bring van die aktiwiteite van die onderneming en om as leier op te tree, moet voortdurend in gedagte gehou word.

Die kontemporêre benaderings tot bestuur ten opsigte van alle ondernemingsfunksies moet so ver moontlik in Transmed apteke, toegepas word. Transmed apteekbestuurders moet, ten spyte van die beperkings geplaas op die Transmed apteke deur Transmed Administrateurs (Van Molendorff, 1996), konsepte soos deelnemende bestuur en dienskwaliteit met beslistheid navolg.

Aan die organisasiestruktuur van die Transmed apteke kan nie verander word nie. Daar is nie voldoende groei in die grootte van Transmed apteke en ook nie beheerverlies deur Transmed apteekbestuurders om struktuurverandering te regverdig nie. Die organisasiestruktuur bly soos weergegee in bylaag F.

Al die normale ondernemingsfunksies kom in die Transmed apteke voor en behoort soos volg toegepas te word:

- **Algemene bestuur**

Die beginsels van algemene bestuur moet toegepas word op al die ander ondernemingsfunksies.

- **Personeelbestuur**

Die getal personeellede in die apteek is klein. Aspekte wat hier aandag vereis, is onder meer opleiding, loopbaanbeplanning, betaalreëlins en verlofreëlins.

- **Aankoopbestuur**

Hierdie is een van die belangrikste ondernemingsfunksies in 'n Transmed apteek. Hoe goedkoper medisyne aangekoop kan word, hoe beter is die kans op

oorlewing deur die Transmed apteek. Die beleid wat hier gevolg behoort te word, is eerstens volkome voorraadkontrolle. Voorraadvlakke moet effektief wees en volkome beheer word. Aankope moet geskied by handelaars met die laagste pryse. Dokumentasie ten opsigte van aankope, naamlik fakture, debietnotas en kredietnotas, moet vinnig verwerk word ten einde die stelsel na behore te laat funksioneer.

- **Produksiebestuur**

In Transmed apteke word onder "produksie" verstaan die reseptering van medisyne en doen van bloedtoetse. Dit sluit in die profesionele aktiwiteite wat uitsluitlik deur 'n apteker verrig moet word of deur ander persone wat die Wet op Aptekers toelaat. Onder hierdie aktiwiteite sorteer die volgende: Die saamstel van medikasie vir 'n voorskrif, die interpretering van 'n voorskrif, die uitreiking van 'n voorskrif met die gepaardgaande konsultasie, versending van voorskrifte en die doen van bloedtoetse.

- **Administrasiebestuur**

Algemene administrasie-aktiwiteite in 'n Transmed apteek is onder andere die instandhouding van die perseel, liassering van verwerkte dokumentasie, die byhou van tydregisters en alle ander aktiwiteite wat nodig is om die ander ondernemingsfunksies vlot te laat verloop.

- **Bemarkingsbestuur**

Hier moet gekonsentreer word op promosie van produklyne. Voorbeelde is die

aanbieding van medisynepakkes vir behandeling van verkoue en advertering binne die Transnet werknemersgemeenskap waarin die Transmed apteek diens lewer.

- **Finansiële bestuur**

Die klem moet hier gelê word op die beperking van uitgawes waaroor Transmed apteekbestuurders beheer het. Begrotings moet sinvol opgestel en vordering moet voortdurend daarteen gemeet word. Kontantontvangstes moet op 'n gereelde basis gedeponeer word. Papierwerk moet bygewerk gehou word.

- **Bestuur van eksterne betrekkinge**

Hierdie is een van die belangrikste van die ondernemingsfunksies. Gesindhede jeens Transmed apteke word grootliks hierdeur bepaal. Transmed apteekbestuurders moet kontak maak met verskaffers (groot-handelaars), pasiëntegroepe (waaronder vakunies en personeelbestuurders van al die afdelings van Transnet), leweransiers van dienste aan Transmed lede (geneeshere en hospitale) en openbare groepe wat 'n invloed mag hê.

Ondernemingsfunksies in Transmed apteke kan gedelegeer word soos in tabel 4.1 weergegee.



Tabel 4.1

Moontlike delegering van ondernemingsfunksies aan personeel in Transmed apteke.

Ondernemingsfunksie	Aptekers	Aptekersassistente	Apteekeassistente
Algemene bestuur	Ja	Nee	Nee
Personeelbestuur	Ja	Nee	Nee
Aankoopbestuur	Ja	Ja	Nee
Produksiebestuur	Ja	Ja	Nee
Administrasiebestuur	Ja	Ja	Moontlik
Bemarkingsbestuur	Ja	Ja	Nee
Finansiële bestuur	Ja	Nee	Nee
Bestuur van eksterne betrekkinge	Ja	Nee	Nee

Van die ondernemingsfunksies moet in samewerking met spesifieke afdelings van Transmed Administrateurs uitgevoer word. Die ondernemingsfunksies ter sprake is personeel-, aankoop-, finansiële, en bemarkingsbestuur. Die redes hiervoor is soos volg:

- Personeelbestuur

Die apteekpersoneel is deel van Transnet se personeel en die personeelbeleid van Transnet as maatskappy moet gevolg word.

- Aankoopbestuur

Deur aankoopvoorwaardes op sentrale vlak vir al die Transmed apteke met verskaffers te beding, kan koste van aankope velaag word. Die finale aankope word op apteekvlak gedoen. Koördinasie is daarom belangrik.

- Finansiële bestuur

Samewerking tussen Transmed apteekbestuurders en Transmed Administrateurs se finansiële afdeling is belangrik vir die opstel van begrotings en effektiewe finansiële kontrolemaatreëls. Beheer oor uitgawes en inkomstes op die Transmed apteekvlak lê uitsluitlik in die hande van die apteekbestuurder.

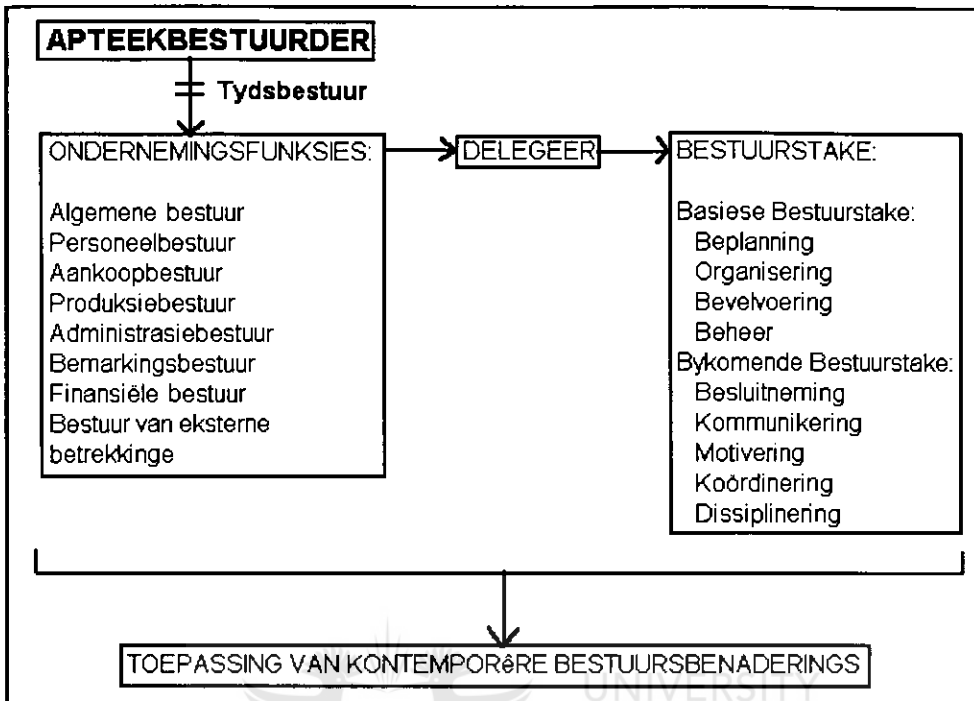
- Bemerkingsbestuur

Twee vlakke word hier onderskei, naamlik bemarking gedoen deur Transmed Administrateurs en bemarking gedoen deur Transmed apteke. Die bemarkings-taak van eersgenoemde is globaal van aard, dit wil sê die bemarking is gerig op die bevordering van die gebruik van Transmed apteke deur Transmed lede. Samewerking in hierdie geval is weereens noodsaaklik. Die Transmed apteke moet ingelig wees oor die strategie wat gevolg word en die inhoud van die bemarkingsaksie. Bemarking in Transmed apteke is meer produkgerig. Die inhoud van die bemarkingsaksie hier sal gerig wees op die tipe diens wat gelewer word en afslagpromosies.

'n Skematiese voorstelling van die bestuursmodel word in Figuur 4.1 weergegee.

Figuur 4.1

Skematiese voorstelling van die bestuursmodel vir Transmed apteke.



Die skematiese voorstelling gee nie die kompleksiteit van die bestuursmodel weer nie. Al die aspekte rondom die model moet steeds in gedagte gehou word.

#### 4.4 SAMEVATTING

Uit die resultate wat verkry is, is dit duidelik dat die basiese beginsels van bestuur ook op Transmed apteke van toepassing is. Die ondernemingsfunksies is die boustene waarmee die bestuursmodel gebou is, maar die vorm van die model is bepaal deur die tipe diens wat gelewer word.

Transmed apteke word as kleinsakeondernemings beskou en behoort dus as sulks hanteer te word. Gesien in die lig hiervan en in vergelyking met die tipes apteke wat bestaan, is die ooreenstemming met gemeenskapsapteke die grootste. Tussen die twee tipes apteke is die verskil dat Transmed apteke bedryf word om mediese koste vir die mediese fonds van Transnet, naamlik Transmed, te beperk en dat gemeenskapsapteke 'n wyer produkreeks aanhou.



## HOOFSTUK 5

### SAMEVATTING, BEVINDINGS EN AANBEVELINGS

#### 5.1 INLEIDING

Die doelstelling van die studie is die daarstel van 'n werkbare, aanpasbare en aanvaarbare bestuursmodel vir Transmed apteke. Alvorens die doelstelling bereik kon word, moes onderliggende doelwitte eers bereik word. Hierdie onderliggende doelwitte het die volgende behels:

- ◇ 'n Onderzoek na bestuursmodelle tans in gebruik deur die verskillende tipes apteke met die klem op —
- die bepaling en isolering van bestuurselemente wat tans met vrug gebruik word en wat aanvaarbaar is vir alle belangegroepes, en die vergelyking daarvan met elemente soos beskryf in die literatuur;
- die bepaling van bestuurselemente wat knelpunte veroorsaak, die aanpassing of vervanging daarvan met meer toepaslike elemente, weereens deur dit te vergelyk met elemente soos beskryf in die literatuur.
- ◇ 'n Onderzoek na die mening en verkryging van insette van belangegroepes oor 'n bestuursmodel.

- ◊ Die saamstel van die aanvaarbare bestuurselemente in 'n werkbare bestuursmodel met inagneming van kontemporêre benaderings in bestuur.
- ◊ Toetsing van die bestuursmodel vir geldigheid en aanvaarbaarheid ten opsigte van werkbaarheid en wetlike, etiese en morele aspekte.

In die voorafgaande hoofstukke is bogenoemde doelstellings aangespreek en kon die voorgestelde bestuursmodel ontwikkel word. Dit is nodig om ten slotte bevindings en aanbevelings te doen ten einde te verseker dat die implementering van die bestuursmodel suksesvol verloop. Toepassing van die bevindings en aanbevelings kan ook lei tot verhoogde werkbaarheid van die bestuursmodel.

## 5.2 BEVINDINGS



Gemeet aan die evolusie van bestuur is Transnet nog vasgevang in die burokratiese ondernemingstrukture van die klassieke benaderings. Transnet en al sy afdelings het 'n ver pad om te loop om in lyn te kom met wêreldtendense ten opsigte van bestuur. Dit is duidelik dat kennis ten opsigte van die teoretiese beginsels van kontemporêre benaderings oor bestuur reeds bestaan, selfs op die vlak van Transmed apteke as funksionele eenhede.

Teensprake ten opsigte van aspekte soos outonomieit van Transmed apteke bestaan op al die bestuursvlakke in die onderneming. Daar word gesê dat Transmed apteke outonoom moet funksioneer maar terselfdertyd word gesuggereer

dat daar te min vertroue in die medemens bestaan om volle kontrole in die hande van apteekbestuurders te plaas.

Oor die algemeen, voortvloeiend uit die onderhoude gevoer met die verskillende bestuurders, wil dit voorkom of min oorweging geskenk word aan algemene bestuursbeginsels en dat daar gekonsentreer word op die dag-tot-dag uitvoering van pligte. Die slaafse navolging van bestaande prosesse is belangriker as vernuwende bestuur, waardeur verbetering van die prosesse behaal kan word.

Bestuursopleiding van aptekers is wisselvallig en die standaard daarvan verskil van opleidingsinstansie tot opleidingsinstansie. Dit lei daartoe dat 'n mate van onkunde bestaan by van die Transmed apteekbestuurders. Die Draaistrategie lei ook daartoe dat apteekbestuurdersposte gevul word met mense wat min ondervinding en gebrekkige opleiding het.

### **5.3 AANBEVELINGS**

Ter wille van oorlewing is dit noodsaaklik dat Transmed Administrateurs vinniger aanpas ten opsigte van bestuur in die rigting van kontemporêre benaderings. Deur dit toe te pas, behoort die voorgestelde bestuursmodel meer suksesvol te wees in die apteke as bestaande praktyke. Aanpassings aan die model kan gemaak word in die Transmed apteke self ten einde dit meer funksioneel te maak.

'n Daadwerklike poging moet aangewend word om apteekbestuurders volkome op te lei en behoorlik toe te rus vir die bestuurstaak. Hierdie opleiding moet nie slegs die verkondiging van die teorie van bestuur wees nie maar in 'n groot mate praktiese opleiding, gebaseer op die situasie in Transmed apteke, behels.

Transmed apteekbestuurders moet die beginsels van bestuur toepas op alle funksies in die onderneming. Daar moet nie net gekonsentreer word op die volg van bestaande prosesse nie. Die prosesse moet ook bestuur word ten einde dit meer effektief en vaartbelyn te maak.

Outonomieit van Transmed apteke moet nie slegs lippetaal wees nie. Die moet behoorlik toegepas word. Transmed apteekbestuurders moet dus volkome bemaagtig word. Prestasie van die Transmed apteke moet gemeet word aan finansiële uitslae. Die enigste kontrolemaatreëls wat nodig is, is ouditering deur gemagtigde persone soos vervat in die Wet op Aptekers.

#### **5.4 SAMEVATTING**

Regstellende aksie of, in die geval van Transnet, die Draaistrategie, is sekerlik die enigste manier wat kan bydra tot die voortbestaan van 'n onderneming in 'n steeds veranderende politieke en ekonomiese omgewing.

Foute wat as gevolg hiervan ontstaan, moet vooraf voorkom word deur, eerstens, 'n opleidingsprogram vir alle bevorderbare kandidate, tweedens, 'n induksieprogram



wat die situasie van 'n apteekbestuurder simuleer en, derdens, die gebruik van 'n eenvoudige bestuursmodel wat toepasbaar is op alle Transmed apteke. Daar word geglo dat die bestuursmodel, deur slegs die ondernemingsfunksies na gelang van die normale ondernemingsfunksies van 'n onderneming in te deel, ook toegepas kan word op die ander tipes apteke wat bestaan.



**BRONNELYS**

ADVIESBURO VIR KLEINSAKEONDERNEMINGS, PU vir CHO. 1993a: Algemene

Bestuur. Potchefstroom: PU vir CHO.

ADVIESBURO VIR KLEINSAKEONDERNEMINGS, PU vir CHO. 1993b: Spesifieke

bestuur: Apteek. Potchefstroom: PU vir CHO.

ADVIESBURO VIR KLEINSAKEONDERNEMINGS, PU vir CHO. 1993c: Finansiële

bestuur. Potchefstroom: PU vir CHO.

ADVIESBURO VIR KLEINSAKEONDERNEMINGS PU vir CHO: Entrepreneur:

Potchefstroom: PU vir CHO.



APTEKERSVERENIGING VAN SA 1996: AVSA-Kompendium van Regsbepalings

en Regulasies Betreffende die Apteekwese: Durban: Butterworth.

BATEMAN, T.S. & ZEITHAML, C.P. 1993: Management: Function and strategy,

Second Edition. Boston: Richard D. Irwin, Inc.

CHARLTON, G. 1992: Leadership: The human race: A guide to developing

leadership potential in Southern Africa. Johannesburg: Juta.

DE BRUYN, H.E.C. & KRUGER, S. 1994: Strategiese bestuur: Werkboek.

Vanderbijlpark: Entepro

DEPARTEMENT van GESONDHEID

kyk

SUID-AFRIKA (Republiek): Staatskoerant No. 17317, 1996: Goewerments-

kennisgewings. Pretoria: Staatsdrukker.

DEPARTMENT of HEALTH

kyk

SOUTH AFRICA (Republic). National Drug Policy for South Africa. Department of

Health Jan. 1996. Cape Town: CTP Book Printers (Pty) Ltd.



DREYER, L.W.C. 1996. Bestuursaspekte van belang in die bou van 'n

bestuursmodel vir Transmed apteke. Johannesburg

[ Mondelinge mededeling aan navorser; bandopname in besit van navorser.]

[ Mnr. Dreyer is die Apteekbestuurder (Transmed apteek, Nelspruit) van

Transmed Administrateurs.]

DU PLESSIS, P.G. 1992: Toegepaste bedryfseconomie: 'n Inleidende oorsig, Derde

Uitgawe. Pretoria: HAUM.

EMORY, C.W. & COOPER, D.R. 1991: Business research methods, Fourth Edition.

Boston: Richard D. Irwin, Inc.

GIBSON, J 1991: Total health care strategy. SA Tydskrif vir Apteekwese, 58(1),  
Jan 1991 : 7-9 en 20.

GIBSON, J.L.; IVANCHEVICH, J.M. & DONNELLY, J.H. Jr. 1994: Organizations:  
Behavior, structure, processes, Eighth Edition. Boston: Richard D. Irwin, Inc.

KENNEDY, D. 1996: Wees jou kliënte se slaaf. Finansies en Tegniek. 9 Aug.  
1996:43

KRUGER, S. 1993: Algemene bestuur A: M.COM. Johannesburg: Randse  
Afrikaanse Universiteit.



KRUGER, S. 1994: Liberation management philosophy - riding the waves of change  
with South African business into the 21st century. Johannesburg: Randse  
Afrikaanse Universiteit.

LOMBAARD, J. 1996. Bestuursaspekte van belang in die bou van 'n  
bestuursmodel vir Transmed apteke. Johannesburg  
[ Mondelinge mededeling aan navorser; bandopname in besit van navorser.]  
[ Me. Lombaard is die Apteekbestuurder (Transmed apteek, Elandsfontein)  
van Transmed Administrateurs.]

MANNING, A.D. 1987: Communicating for change: A guide to managing the future of South African organisations. Johannesburg: Juta.

McCARTHY, R.V. & PERRY, M.A. 1980: The theory and management of retail pharmacy merchandising. Cape Town: Creda Press (Pty) LTD.

## MENSLIKEHULPBRON-VERSLAE

kyk

TRANSMED, TRANSNET BPK s.j: Menslikehulpbron-verslae.

[Interne verslae en notules; beskikbaar by Transmed].

SCHINDEHÜTTE, J. 1996. Bestuursaspekte van belang in die bou van 'n bestuursmodel vir Transmed apteke. Johannesburg

[ Mondelinge mededeling aan navorser; bandopname in besit van navorser.]


[ Mnr. Schindehütte is die Hoofbestuurder (Finansiële Dienste) van Transnet.]

SERFONTEIN, J.H.P. 1980a: Hospitaal farmasie administrasie. Deel I.

Potchefstroom: PU vir CHO.

SERFONTEIN, J.H.P. 1980b: Hospitaal farmasie administrasie. Deel II.

Potchefstroom: PU vir CHO.

- STEIN, N.A. 1996. Bestuursaspekte van belang in die bou van 'n bestuursmodel vir Transmed apteke. Johannesburg  
 [ Mondelinge mededeling aan navorser; bandopname in besit van navorser.]  
 [ Mnr. Stein is die Apteekbestuurder (Transmed apteek, Pietersburg) van Transmed Administrateurs.]
- TOOGOOD, G.N. 1996: The articulate executive: Learn to look, act and sound like a leader. New York: McGraw-Hill, Inc.
- TRANSMED 1996: Transmed-reëlboek 1996. Johannesburg: Transmed.
- TRANSMED 1996: Transmed Manual : Policy Interpretation. Johannesburg: Transmed.
-  UNIVERSITY OF JOHANNESBURG
- TRANSNET Bpk 1995: Talking to Transnet: Randburg: Rail Link Communication cc.
- TRANSNET Bpk 1996: Transtalk: August/September. Johannesburg: Transnet.
- VAN MOLENDORFF, J.H. 1996. Bestuursaspekte van belang in die bou van 'n bestuursmodel vir Transmed apteke. Johannesburg  
 [ Mondelinge mededeling aan navorser; bandopname in besit van navorser.]  
 [ Me. Van Molendorff is die Senior Bestuurder (Farmaseuties) van Transmed Administrateurs.]

WEEKS, R.V. & LESSING, N. 1988: Organizational Culture: The Missing Link Within the Strategic Management Process. Johannesburg: Rand Afrikaans University.

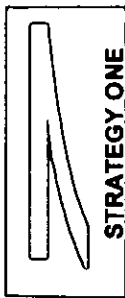
WELLS. A.K. 1996. Bestuursaspekte van belang in die bou van 'n bestuursmodel vir Transmed apteke. Johannesburg  
[ Mondelinge mededeling aan navorser; bandopname in besit van navorser.]  
[ Mnr. Wells is die Apteekbestuurder (Transmed apteek, Johannesburg) van Transmed Administrateurs.]



## THE TURN STRATEGY OF TRANSNET LIMITED

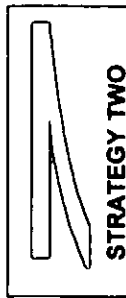
### TURN STRATEGY TO BE AN EQUAL OPPORTUNITY ORGANISATION

Transnet Limited has for some time, in line with the rapidly changing macro-environment in which it operates, committed itself to the removal of all discriminatory practices. This commitment has led to one of Transnet's primary objectives, being the establishment of Transnet as an Equal Opportunity Organisation within a reasonable time. During 1991 it was agreed that the instrument that would ensure the achievement of this objective would be the TURN STRATEGY. This strategy was incorporated in the Transnet Strategic Plan Two of 1991 and has provided the stimulus for an avalanche of mobilization within the Organisation.



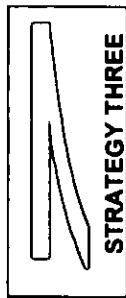
#### STRATEGY ONE

A shift to, and the establishment of an indigenous South African business culture, in which justice is done to both productivity and the welfare of all employees.



#### STRATEGY TWO

To communicate by word and deed the indigenous business culture throughout the Organisation, honestly, but with the necessary sensitivity



#### STRATEGY THREE

The restructuring of employees at all job levels so that the composition of the Organisation begins to reflect that of the RSA, while striving to avoid mass employee cutbacks.

Employment of whites is restricted to approval by the Management Board.



#### STRATEGY FOUR

With a view to the fact that the Organisation's composition will reflect the RSA on all levels by the year 2000, selection/testing and promotion systems must still be based on merit, but with more emphasis on potential, rather than on completed periods of experience or the ability to immediately do the job perfectly.



#### STRATEGY FIVE

To set measurable standards that will include among others, targets, time frames and goals, which shall be continuously monitored.



#### STRATEGY SIX

Turn Strategy action must take place with the retention of standards that are essential to the functioning of the Organisation as a business that renders quality service.



#### STRATEGY SEVEN

As a part of the dynamic shift, grades/posts that will be growth areas or cul de sacs by 2000 must be identified timeously so that human resources interventions can be directed accordingly. This regards future salary adjustments, the granting of bursaries and the introduction of group and individual incentive schemes.



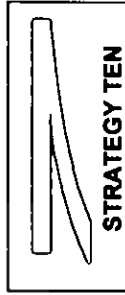
#### STRATEGY EIGHT

Granting of Bursaries, Study Assistance, involvement in pupil schemes and the development/training of supervisors and managers of other races must receive immediate attention in order to actively pursue the objective formulated in Strategy Four (With regard to bursaries, top priority must be given to employees' children.)



#### STRATEGY NINE

As part of the future culture change mentioned in Strategy One, the 'buying-in' of all employees as members of the Company must be actively worked on. At present, 'buying-in', especially other races is an important prerequisite. A commitment to the Company can be pursued by means of a human approach, provision of housing and incentive schemes.



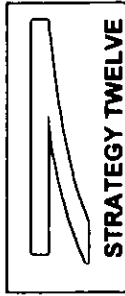
#### STRATEGY TEN

Relations with purely single-race trade unions will be reconsidered and be steered in the right direction with the necessary sensitivity in order to prevent these trade unions from impeding or threatening the complexity of the different negotiation forums, and the shift in the Organisation's culture.



#### STRATEGY ELEVEN

Performance management must provide for the outputs required to realize the above mentioned actions, with the necessary rewards or penalisation.



#### STRATEGY TWELVE

Recruitment offices must be upgraded and restructured.



#### STRATEGY THIRTEEN

Over and above the application of the rest of this strategy, it is necessary to work towards a comprehensive equal opportunity situation for all women within Transnet. This will be done by monitoring such progress, through the achievement of necessary targets and by changing the attitude towards women at work. Mechanisms to accommodate the dual role that women often fulfil will also be implemented where practically possible.



# TRANSNET LIMITED

## BOARD OF DIRECTORS GROUP MANAGEMENT BOARD

### TRANSPORT BUSINESSES

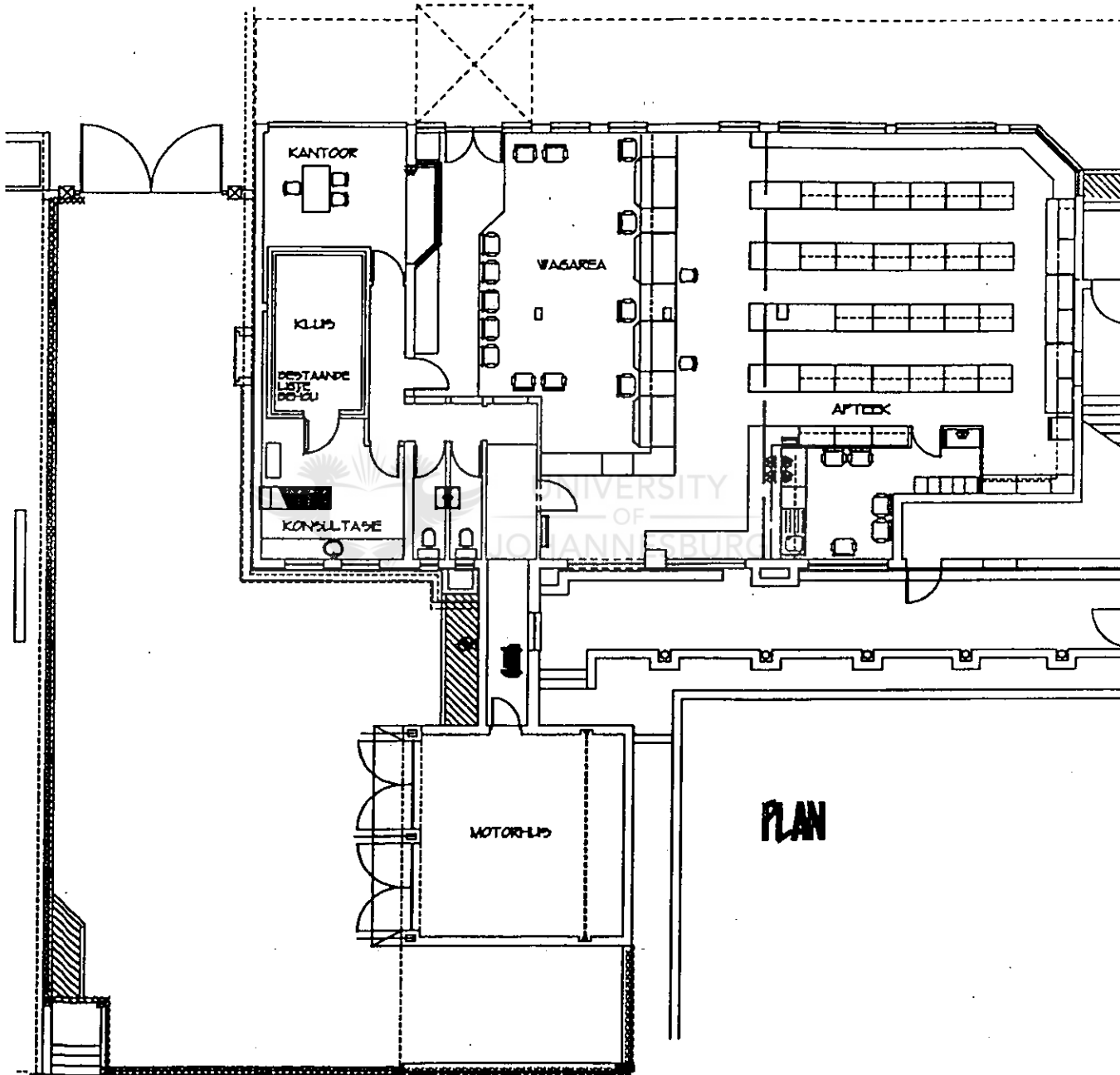
SPOORNET	SA AIRWAYS	PORTNET	PX	PETRONET	AUTONET	VIAMAX (PTY) LTD	CONNEX TRAVEL (PTY) LTD
----------	------------	---------	----	----------	---------	------------------	-------------------------

### RELATED BUSINESSES

### HUMAN ENVIRONMENT

### GROUP FUNCTIONS

SUPPORT SERVICES	GROUP CORPORATE AFFAIRS	HUMAN ENVIRONMENT	LEGAL SERVICES	HUMAN RESOURCES	INFORMATION, TECHNOLOGY AND STRATEGY	FINANCIAL SERVICES	TRANSPORT STRATEGY	INTERNAL AUDIT
------------------	-------------------------	-------------------	----------------	-----------------	--------------------------------------	--------------------	--------------------	----------------



### VRAELYS 1

VRAELYS GEBRUIK TYDENS DIE ONDERHOUD MET DIE HOOFBESTUURDER (FINANSIËLE DIENSTE) VAN TRANSNET, WAT OOK DIE VOORSITTER VAN DIE RAAD VAN TRUSTEES IS.

(Die agtergrond en rede vir die studie is verduidelik, waarna die vrae gevra is.)

- \* Hoe sou u u verbintenis met Transmed omskryf?
- \* Daar is duidelike veranderings in die benadering tot mediese versekering waarneembaar wat die klem plaas op beheerde gesondheidsorg. Hoe sou u die verandering in die Transnet milieu omskryf?
- \* Die Raad van Trustees is gevorm. Hoekom was dit nodig?
- \* In terme van die organisasiestruktuur van Transnet, hoe is die ou Transmed deur die verandering beïnvloed?
- \* Met verwysing na die Transmed apteke, waar sou u hulle plaas in die organisasiestruktuur van Transmed wat voortaan bekend sal wees as Transmed Administrateurs?
- \* Hoe behoort die organisasiestruktuur in die apteek daar uit te sien?
- \* Watter riglyne sou u ten opsigte van spanwydte van beheer in apteke gee?
- \* Gesien in die lig van aktiwiteite wat plaasvind in 'n apteek, watter tipe bestuur, ten opsigte van ondernemingsgrootte en tipe, is na u mening die toepaslikste?
- \* In watter mate word die kontemporêre benaderings tot bestuur voorgestaan?
- \* Hoe belangrik word deelnemende bestuur geag in die huidige omstandighede en opset?
- \* Aan die hand van die indeling van bestuursvlakke volgens strategiese, taktiese en operasionele bestuurders, hoe sou u die bestuurders van Transmed apteke indeel?
- \* Hoe sou u die bestuurders van Transmed apteke indeel as daar gebruik gemaak sou word van hiërargiese vlakke, m.a.w. top-, middel- of laevlakbestuurders?
- \* Watter kontroles sou u in plek wou hê om te bepaal of die apteke effektief funksioneer?

- \* Hoe outonoom behoort die apteke te funksioneer?
- \* Watter ondernemingsfunksies sou u sê kom voor in Transmed apteke?
- \* Watter ander funksies behoort, na u mening, te lê by die apteekbestuurders?
- \* Hoe behoort die bestuursmodel vir die Transmed apteke na u mening daar uit te sien?
- \* Watter vorm sal die Transmed apteke, na u mening, in die toekoms aanneem?



**VRAELYS 2**

**VRAELYS GEBRUIK TYDENS DIE ONDERHOUD MET DIE SENIOR BESTUURDER (FARMASEUTIES), HOOF VAN DIE APTEKE.**

(Die agtergrond en rede vir die studie is verduidelik, waarna die gevra is.)

- \* Hoe sou u u verbintenis met Transmed omskryf?
- \* Daar is duidelike veranderings in die benadering tot mediese versekering waarneembaar wat die klem plaas op beheerde gesondheidsorg. Hoe sou u die verandering in die Transmed milieu omskryf?
- \* In terme van die organisasiestruktuur van Transmed, hoe is die ou Transmed deur die verandering beïnvloed?
- \* Hoe sou die struktuur daar uitsien as u dit nou sou opstel?
- \* Met verwysing na die Transmed apteke, waar sou u hulle plaas in die organisasiestruktuur van Transmed wat voortaan bekend sal wees as Transmed Administrateurs?
- \* Hoe behoort die organisasiestruktuur in die apteek daar uit te sien?
- \* Watter riglyne sou u ten opsigte van spanwydte van beheer in apteke gee?
- \* Gesien in die lig van aktiwiteite wat plaasvind in 'n apteek, watter tipe bestuur, ten opsigte van ondernemingsgrootte en tipe, is na u mening die toepaslikste?
- \* In watter mate word die kontemporêre benaderings tot bestuur voorgestaan?
- \* Hoe belangrik word deelnemende bestuur geag in die huidige omstandighede en opset?
- \* Aan die hand van die indeling van bestuursvlakke volgens strategiese, taktiese en operasionele bestuurders, hoe sou u die bestuurders van Transmed apteke indeel?
- \* Hoe sou u die bestuurders van Transmed apteke indeel as daar gebruik gemaak sou word van hiërargiese vlakke, m.a.w. top-, middel- of laevlakbestuurders?
- \* Watter kontroles sou u in plek wou hê om te bepaal of die apteke effektief funksioneer?

- \* Hoe outonoom behoort die apteke te funksioneer?
- \* Watter ondernemingsfunksies sou u sê kom voor in Transmed apteke?
- \* Watter ander funksies behoort, na u mening, te lê by die apteekbestuurders?
- \* Hoe behoort die bestuursmodel vir die Transmed apteke na u mening daar uit te sien?
- \* Watter vorm sal die Transmed apteke, na u mening, in die toekoms aanneem?



### VRAELYS 3

#### VRAELYS GEBRUIK TYDENS DIE ONDERHOUD MET VERSKEIE APTEEK-BESTUURDERS.

(Die agtergrond en rede vir die studie is verduidelik, waarna die vrae gevra is.)

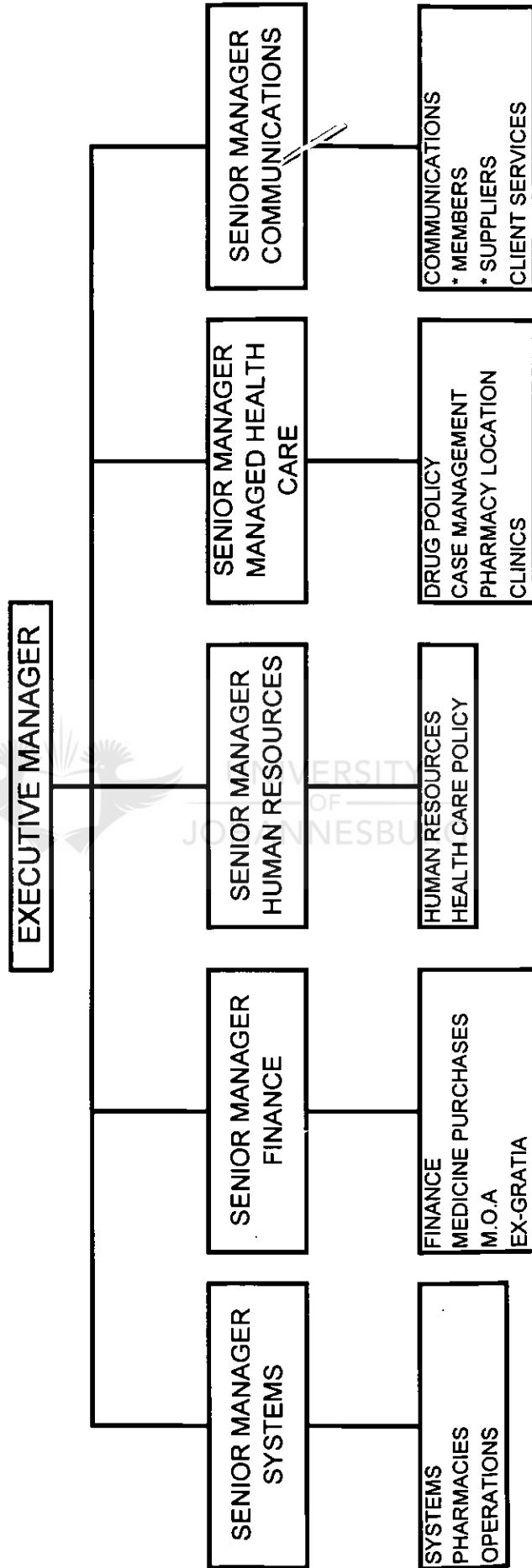
- \* Hoe sou u u verbintenis met Transmed omskryf?
- \* Daar is duidelike veranderings in die benadering tot mediese versekering waarneembaar wat die klem plaas op beheerde gesondheidsorg. Hoe sou u die verandering in die Transmed milieu omskryf?
- \* In terme van die organisasiestruktuur van Transmed, hoe is die ou Transmed deur die verandering beïnvloed?
- \* Met verwysing na die Transmed apteke waar sou u hulle plaas in die organisasiestruktuur van Transmed wat voortaan bekend sal wees as Transmed Administrateurs?
- \* Hoe behoort die organisasiestruktuur in die apteek daar uit te sien?
- \* Watter riglyne sou u ten opsigte van spanwydte van beheer in apteke gee?
- \* Gesien in die lig van aktiwiteite wat plaasvind in 'n apteek watter tipe bestuur, ten opsigte van ondernemingsgrootte en tipe, is na u mening die toepaslikste?
- \* Aan die hand van die indeling van bestuursvlakke volgens strategiese, taktiese en operasionele bestuurders, hoe sou u die bestuurders van Transmed apteke indeel?
- \* Hoe sou u die bestuurders van Transmed apteke indeel as daar gebruik gemaak sou word van hiërargiese vlakke, m.a.w. top-, middel- of laevlakbestuurders?
- \* In watter mate word die kontemporêre benaderings tot bestuur voorgestaan?
- \* Hoe belangrik word deelnemende bestuur geag in die huidige omstandighede en opset?
- \* Watter kontroles sou u in plek wou hê om te bepaal of die apteke effektief funksioneer?
- \* Hoe outonoom behoort die apteke te funksioneer?

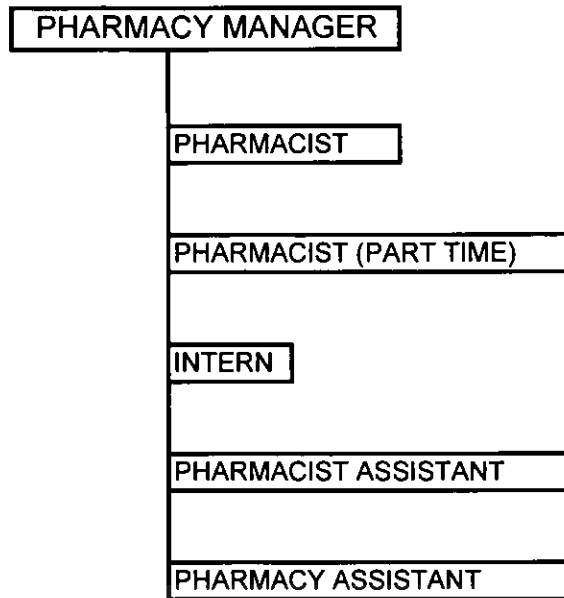
- \* Watter ondernemingsfunksies sou u sê kom voor in Transmed apteke?
- \* Watter ander funksies behoort, na u mening, te lê by die apteekbestuurders?
- \* Wat maak Transmed apteke anders as ander apteke?
- \* Hoe behoort die bestuursmodel vir die Transmed apteke na u mening daar uit te sien?
- \* Watter vorm sal die Transmed apteke, na u mening, in die toekoms aanneem?





TRANSMED ORGANISATIONAL STRUCTURE



**TRANSMED PHARMACIES: ORGANISATIONAL STRUCTURE**

UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG