

KARINO KOÖPERATIEWE SITRUSMAATSKAPPY BEPERK

deur

MATTHYS JOHANNES VAN REENEN, Honns.-B.Comm.

Skripsie aangebied ter gedeeltelike vervulling van die
vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCII (Ekonomie-Bedryfseconomie)

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT

VIR C.H.O.

Januarie 1966.

I N H O U D S O P G A W E

Voorwoord	Bladsy vi
Lys van tabelle ,.....	vii
Lys van grafieke	ix

HOOFSTUK I

ALGEMENE INLEIDING

1. Die belangrikheid van die onderwerp	1
a. Inleiding	1
b. Suid-Afrika as sitrusproduserende land ...	1
c. Die plek van sitrus in die Suid-Afrikaanse landbou en volkshuishouding	3
d. Koöperasie in die sitrusbedryf	6
e. Probleemstelling	8
2. Metode	9
3. Indeling	9

HOOFSTUK II

ONTLEDING VAN DIE STREEK WAT DEUR KARINO
KOÖPERATIEWE SITRUSMAATSKAPPY BEPERK BEDIEN

<u>WORD</u>	12
1. Sitrusproduserende gebiede in Suid-Afrika	12
2. Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk ..	14
a. Geografiese ligging	14
b. Boerdery in die streek	15
3. Slot	17

HOOFSTUK III

<u>HISTORIESE ONTWIKKELING VAN DIE KOÖPERASIE</u>	18
1. Inleiding	18
2. Aanleidende oorsake	19
3. Stigting van Karino Koöperatiewe Sitrusmaat- skappy Beperk en verdere ontwikkeling	20
4. In hoeverre het die Koöperasie sy doelstellings verwesenlik?	27
5. Toekomsvooruitsigte	28

HOOFSTUK IV

Blad sy

ORGANISASIE EN BESTUUR VAN KARINO	
<u>KOÖPERATIEWE SITRUSMAATSKAPPY BEPERK</u>	31
1. Inleiding	31
2. Die begrippe bestuur en organisasie	32
a. Beplanning	32
b. Organisasie	33
c. Bevelvoering	33
d. Beheer	33
3. Die interne organisasie van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk	33
a. Die aandeel van die lede in die bestuur van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk	35
(1) Algemeen	35
(2) Beplanning	36
(3) Beheer	41
(4) Samevatting	42
b. Die aandeel van die direksie in die bestuur	43
(1) Algemeen	43
(2) Die direksie van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk	44
(a) Algemeen	44
(b) Bestuur	45
(i) Beplanning	46
(ii) Organisasie	47
(iii) Bevelvoering	47
(iv) Beheer	49
(c) Wyse van uitvoering van bestuurs- pligte	49
c. Die aandeel van die personeel in die bestuur	51
(1) Algemeen	51
(2) Die algemene bestuurder	52
(a) Beplanning	52
(b) Organisasie	53
(c) Bevelvoering	54
(d) Beheer	55
(e) Samevatting	56
(3) Afdelings van die Koöperasie	56
(a) Rekenkundige en administratiewe af- deling	57
(b) Die vrugteverpakkingsafdeling	58
(c) Die tegniese afdeling	59
(d) Nie-blanke afdeling.	60
(e) Samevatting	62
4. Algemene Samevatting.	63

HOOFSTUK V

DIE FUNKSIES VAN KARINO KOÖPERATIEWE SITRUSMAATSKAPPY BEPERK EN DIE PRAK- TIESE UITVOERING DAARVAN

	66
1. Inleiding	66
2. Die verpakking van lede se sitrusvrugte	66
a. Algemeen	66
b. Oesskattings	72
(1) Langtermyn-oesskattings	72
(2) Korttermyn-oesskattings	73
(a) Oesskattings aan die Sitrusbeurs .	73
(b) Oesskattings van lede	74
c. Aankope van pakmateriaal	77
d. Vrugtegehaltetoetse	81
e. Toekenning van plukbeurte en plukkwotas	85
f. Die uitreiking van plukkiste en ontvangs van vrugte	89
g. Die gradering en verpakking van sitrusvrugte	93
h. Poeldeelnamebepaling	95
(1) Die suiwer stopstelsel	95
(2) Die gedeeltelike stopstelsel	96
(3) Die monstergraderingstelsel	98
(a) Die stelsel	98
(b) Voordele van die stelsel	100
(c) Nadele van monstergradering	101
(d) Samevatting	102
i. Versending	103
j. Samevatting oor verpakking	103
3. Die verskaffing van boerderybenodighede aan lede	104
a. Algemeen	104
b. Omvang van die diens	107
c. Die beleid met betrekking tot die verskaf- fing van boerderybenodighede en die redes daarvoor	109
d. Samevatting	121
4. Lewering van ander bykomende dienste	122
a. Tegniese voorligting	122
b. Diverse dienste	123
5. Samevatting	124

HOOFSTUK VI

DIE FINANSIERING VAN KARINO KOÖPERATIEWE SITRUSMAATSKAPPY BEPERK

	127
1. Die begrip „finansiering.“	127
2. Die aard en omvang van die kapitaalbehoefte van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk ..	127
a. Inleiding	127
b. Die langtermynkapitaalbehoefte van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk	128

	Bladsy
(1) Behoefte aan langtermynkapitaal vir be- legging in vaste bates	128
(a) Grond en geboue	129
(b) Masjinerie en toerusting	131
(c) Ander vaste bates	135
(d) Samevatting van langtermynkapitaal- behoeftes vir die finansiering van vaste bates	137
(2) Behoefte aan langtermynkapitaal vir be- legging in permanente bedryfsbates	138
c. Korttermynkapitaalbehoeftes van Karino Koöpera- tiewe Sitrusmaatskappy Beperk	139
d. Samevatting van kapitaalbehoeftes	140
3. Kapitaalvoorsiening deur Karino Koöperatiewe Sitrus- maatskappy Beperk	144
a. Inleiding	144
b. Langtermynkapitaal	145
(1) Ledebelegging	145
(a) Geïdentifiseerde ledebeleggings	145
(i) Aandelekapitaal	145
(ii) Ledeheffingsfondse	151
(b) Ongeïdentifiseerde ledebelegging	155
(i) Die algemene reserwe	156
(ii) Gebeurlikheidsreserwe	157
(iii) Waardevermindering	158
(c) Samevatting van ledebeleggings	160
(2) Eksterne bronne	163
(3) Samevatting van langtermynkapitaalvoorsie- ning	165
c. Korttermynkapitaal	167
(1) Die Land- en Landboubank van S.A.	168
(2) Handelskrediteure	170
(3) Lede	170
(4) Handelsbanke	171
(5) Samevatting van korttermynkapitaalvoorsie- ning	171
d. Samevatting van kapitaalvoorsiening	173
4. Slotopmerkings insake finansiering deur Karino Koö- peratiewe Sitrusmaatskappy Beperk	174
a. In hoeverre slaag die Koöperasie daarin om sy vaste bates uit eie fondse te finansier?	176
b. Wat is die verhouding tussen eie en vreemde ka- pitaal?	177
c. In hoeverre voorsien Karino Koöperatiewe Sitrus- maatskappy Beperk se langtermynkapitaal ook in die korttermynkapitaalbehoeftes?	178
d. Is Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk likied?	180
e. Die solvabiliteit van Karino Koöperatiewe Sitrus- maatskappy Beperk	182
f. Gevolgtrekking	183

HOOFSTUK VII

<u>KOSTETOEDELING AAN SITRUSPOELE EN BETALING</u>	
<u>AAN LEDE VIR SITRUSVRUGTE GELEWER</u>	185
1. Inleiding	185
2. Kostetoedeling	186
a. Toedeling van direkte pakmateriaalkoste	186
b. Toedeling van direkte verpakkingskoste	187
c. Toedeling van administrasiekoste	188
d. Totale gemiddelde koste van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk	189
3. Betaling aan lede vir sitrusvrugte gelewer	194
a. Inleiding	194
b. Prosedure van uitbetaling	195
c. Uitbetalings deur Karino Koöperatiewe Sitrus- maatskappy Beperk aan lede vanaf 1958 tot 1963	201
4. Samevatting	203

HOOFSTUK VIII

<u>ALGEMENE SAMEVATTING</u>	204
1. Inleiding	204
2. Geografiese ligging	205
3. Ontstaan en ontwikkeling van die Koöperasie	205
4. Bestuur en organisasie	207
5. Funksies van die Koöperasie	210
6. Finansiering	211
7. Verpakkingskoste	212
Bibliografie	214

VOORWOORD

Ek wil graag my opregte dank en waardering betuig teenoor die volgende persone vir hulle hulp en bystand met die voltooiing van hierdie studie.

Eerstens wil ek my leier prof. D.J. Viljoen vir sy insiggewende leiding bedank.

'n Besondere woord van dank aan mnr. J.S.V. Scheepers, algemene bestuurder, en die ander personeel van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Sonder hulle bereidwilligheid en samewerking sou hierdie studie nie moontlik gewees het nie. In hierdie verband wil ek ook die ander sitruskoöperasies wat gegewens vir hierdie studie beskikbaar gestel het, bedank.

My dank ook aan mnr. F.G. Schutte van die ouditeursfirma N.J. van Zyl en kie, vir sy volgehoue belangstelling en waardevolle wenke.

My eggenote wil ek bedank vir die tikwerk, maar veral vir die verdraagsaamheid en opofferings terwyl ek met die studie besig was.

AAN GOD AL DIE EER!

M.J. van Reenen

Pretoria.

Januarie 1966.

LYS VAN TABELLE

			Bladsy
Tabel	I	: Die persentasie bydrae tot die totale produksie van lemoene, pomelos en suurlemoene deur die belangrikste produserende lande	2
Tabel	II	: Totale uitvoere van vars lemoene, suurlemoene en pomelos van die belangrikste wêreldprodusente vir die tydperk 1957 - 1961	3
Tabel	III	: Bruto waarde van landbouproduksie volgens produkte	5
Tabel	IV	: Vry-aan-boord-uitvoerwaardes van landbouprodukte	6
Tabel	V	: Aantal produsentekoöperasies en ledetalle soos op 30 Junie 1964	7
Tabel	VI	: Getal ingeskrewe sitrusbome - Oktober 1964	20
Tabel	VII	: Ledetal, aandeelkapitaal, vaste bates en volume vrugte gehanteer sedert stigting	25
Tabel	VIII	: Verwagte toename in lede se sitrusproduksie tot 1968	28
Tabel	IX	: Ledetal van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk	35
Tabel	X	: Maksimum aantal nie-blanke arbeiders in diens gedurende elke maand vir die jare 1963 en 1964	61
Tabel	XI	: Aantal 70 lb. uitvoerkiste sitrusvrugte jaarliks sedert 1958 deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk verpak .	68
Tabel	XII	: Aantal 30 lb. eenhede sitrusvrugte jaarliks sedert 1958 deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk verpak vir verkoop op die plaaslike mark	69
Tabel	XIII	: Waarde van sitruspakh materiaal jaarliks deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk verbruik vanaf 1958 - 1963 ..	80
Tabel	XIV	: Jaarlikse plukkishuur teen lede gedebiteer vir die periode 1961-1963	93
Tabel	XV	: Vergelyking tussen die hoeveelhede uitvoerkiste lemoene aan die lede van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk toegeken volgens monstergradering en die werklike hoeveelhede uitvoerkiste verpak vir die periode 1962-1963 ...	101
Tabel	XVI	: Jaarlikse omset in en brutowins op handel in boerderybenodighede	108

Tabel	XVIIA	:	Belegging deur Karino Koöperatiewe Si- trusmaatskappy Beperk in grond en ge- boue	129
Tabel	XVIIIB	:	Belegging in grond en geboue deur ses ander koöperasies	129
Tabel	XVIII A	:	Belegging deur Karino Koöperatiewe Si- trusmaatskappy Beperk in masjinerie en toerusting	132
Tabel	XVIII B	:	Belegging in masjinerie en toerusting teen kosprys deur ses ander sitruskoö- perasies	132
Tabel	XIXA	:	Belegging deur Karino Koöperatiewe Si- trusmaatskappy Beperk in ander vaste bates	135
Tabel	XIXB	:	Belegging in ander vaste bates teen kos- prys deur ses ander sitruskoöperasies ..	136
Tabel	XX	:	Belegging in vaste bates teen kosprys min waardevermindering	137
Tabel	XXI	:	Totale kapitaalbehoefte van Karino Koö- peratiewe Sitrusmaatskappy Beperk vir die periode 1958 - 1964	141
Tabel	XXII	:	Verhouding tussen vaste en bedryfsbates in nege ander sitruskoöperasies en land- boukoöperasies in die algemeen	142
Tabel	XXIII	:	Aandelekapitaal in Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk	149
Tabel	XXIV	:	Ledeheffingsfonds van Karino Koöpera- tiewe Sitrusmaatskappy Beperk	154
Tabel	XXV	:	Die algemene reserwe van Karino Koöpera- tiewe Sitrusmaatskappy Beperk	156
Tabel	XXVI	:	Die gebeurlikheidsreserwe van Karino Koö- peratiewe Sitrusmaatskappy Beperk	157
Tabel	XXVII	P	Vergelyking van waardeverminderingskoer- se tussen verskillende koöperasies	160
Tabel	XXVIII	:	Ledebelegging in Karino Koöperatiewe Si- trusmaatskappy Beperk	161
Tabel	XXIX	:	Vergelyking tussen Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk en nege ander sitruskoöperasie met betrekking tot verskillende tipes ledekapitaal	162
Tabel	XXX	:	Die gebruik van eksterne kapitaalbronne deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskap- py Beperk vir die verkryging van lang- termynkapitaal	165
Tabel	XXXI	:	Langtermynkapitaalvoorsiening deur Kari- no Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk	165

Tabel XXXII	:	Vergelyking in die verhouding van die bydrae van lede en eksterne bronne tot die langtermynkapitaal in tien sitruskoöperasies	167
Tabel XXXIII	:	Die voorsiening van korttermynkapitaal deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk	172
Tabel XXXIV	:	Kapitaalvoorsiening deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk	173
Tabel XXXV	:	Kapitaalbehoefte en kapitaalvoorsiening van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk	175
Tabel XXXVI	:	Totale gemiddelde koste deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk teen die sitruspoele gedebiteer	190
Tabel XXXVII	:	Die totale gemiddelde koste van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk en sewe ander sitruskoöperasies vir 1962/63 en 1963/64	193
Tabel XXXVIII	:	Totale bedrag jaarliks op sitruspoele ontvang en die bedrag aan lede gekrediteer	201
Tabel XXXIX	:	Die gemiddelde uitbetalingstarief deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk op sitruspoele vanaf 1958 tot 1963	202

LYS VAN GRAFIEKE

Fig. I	:	Sitrusuitvoere vir die periode 1960/63 in 70 lb. uitvoerkiste	13
Fig. II	:	Ledetal, aandelekapitaal, vaste bates en volume vrugte gehanteer sedert stigting	26
Fig. III	:	Organisasiekaart van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk	34

H O O F S T U K I

ALGEMENE INLEIDING

1. Die belangrikheid van die onderwerp.

a. Inleiding.

Ekonomiese produksie van sitrusvrugte vind hoofsaaklik in subtropiese klimaatstreke plaas, alhoewel sekere variëteite daarvan ook in tropiese en gematigde streke geproduseer word. Dit word egter algemeen aanvaar dat, insoverre dit temperatuur aanbetref, produksie tot daardie gebiede met 'n minimum gemiddelde temperatuur van 40°F vir die koudste maand van die jaar, beperk is.¹⁾

Die begrip sitrusvrugte behels 'n groot verskeidenheid variëteite, maar aangesien die sitrusproduksie in Suid-Afrika hoofsaaklik beperk is tot lemoene, pomelos en suurlemoene en aangesien dit die belangrikste sitrusvariëteite is, sal hierdie studie hoofsaaklik oor hierdie variëteite handel.

b. Suid-Afrika as sitrusproduserende land.

Die totale sitrusproduksie van die vrye wêreld beloop nagenoeg 20 miljoen ton vrugte per jaar,²⁾ waarvan Suid-Afrika gedurende die periode 1956 tot 1960 ongeveer 9 persent van alle lemoene, 7 persent van alle pomelos en 1½ persent van alle suurlemoene wat op die wêrelduitvoermark verkoop is, geproduseer het.³⁾ Slegs vier ander lande naamlik Spanje, Israel, Morokko en die V.S.A. het gedurende hierdie tydperk meer lemoene en slegs die V.S.A. en Israel, meer pomelos as Suid-Afrika uitgevoer.⁴⁾

Tabelle I en II⁵⁾ toon die relatiewe belangrikheid van Suid-Afrika as sitrusproduserende en -uitvoerland, aan.

Die V.S.A. met tussen 37 persent en 39 persent is dus die belangrikste sitrusproduserende land, gevolg deur Spanje en Brasilië (9% - 10%). Suid-Afrika met 2 persent van die totale produksie neem die negende posisie saam met Morokko en Algerië in.

Tabel I

Die persentasie bydrae tot die totale produksie van
lemoene, pomelos en suurlemoene deur die belangrikste
produserende lande.

Land	1959 %	1960 %	1961 %
V.S.A.	38	37	39
Spanje	9	9	10
Brasilië	9	10	10
Italië	6	7	7
Japan	5	6	5
Argentinië	4	4	4
Meksiko	4	4	3
Israel	3	3	3
Morokko	2	3	2
Algerië	2	2	2
Suid-Afrika	2	2	2
Ander	16	13	13
	100	100	100

Uit tabel II blyk dit dat, alhoewel Suid-Afrika 'n relatief baie klein produsent is (2 persent van die totale produksie) hy 'n relatief belangriker posisie as uitvoerder van sitrusvrugte beklee (7 persent van die totaal in 1961). Spanje (28%), Italië (14%), die V.S.A. (12%), Morokko (10%) en Israel (9%) is in volgorde die belangrikste uitvoerders van sitrusvrugte.

Suid-Afrika is ongunstig ten opsigte van die vernaamste wêreldmarkte geleë, maar het dit in sy guns dat, as gevolg van sy ligging in die Suidelike halfrond, die grootste gedeelte van sy oes gedurende 'n periode geproduseer word, wanneer die produksie in die Noordelike halfrond baie gering is. Gedurende 'n sekere periode van elke jaar besit Suid-Afrika dus 'n groot persentasie van die uitvoermark vir sitrusvrugte. As gevolg van verbeterde verkoelingsmetodes slaag ander lande egter daarin om hulle bemarkingseisoen te verleng en is daar byvoorbeeld gedurende die vroeë seisoen van 1964 sterk kompetisie van Israel op die Britse en Europese marke ondervind. Na verwagting

...../sal

sal hierdie mededinging in die toekoms groter afmetings aanneem wat waarskynlik 'n ongunstige invloed op die pryse wat tot dusver deur Suid-Afrika vir sitrusvrugte behaal is, sal uitoefen.

Tabel II

Totale uitvoere van vars lemoene, suurlemoene en pomelos van die belangrikste wêreldprodusente vir die tydperk 1957-1961.

Land	1957 '000 ton	1958 '000 ton	1959 '000 ton	1960 '000 ton	1961 '000 ton	% van totaal 1961
Algerië	279	212	228	234	224	7
Brasilië	45	72	110	111	111	3
Israel	323	314	350	389	295	9
Italië	443	380	452	396	457	14
Morokko	249	255	273	245	344	10
Suid-Afrika ..	241	210	219	292	238	7
Spanje	463	758	820	982	928	28
V.S.A.	478	328	407	354	394	12

Alhoewel Suid-Afrika dus nie van die grootste sitrusproduserende lande is nie, bekleed hy op die huidige stadium, veral as gevolg van sy ligging in die Suidelike halfrond, tog 'n relatief belangrike posisie as sitrusuitvoerder.

c. Die plek van sitrus in die Suid-Afrikaanse landbou en volkshuishouding.

Suid-Afrika was vroeër jare hoofsaaklik 'n landbouland. Met die opkoms van veral die goudmynbedryf het dit verander na 'n landbou-mynbouland en gedurende die afgelope aantal jare, as gevolg van die groot ontwikkeling op nywerheidsgebied, na 'n landbou-mynbou-nywerheidsland. In 1951 het landbou 18.3 persent tot die netto binnelandse produk bygedra in vergelyking met 12.5 persent deur die mynwese en 22.2 persent deur die fabriekswese. In 1962 was die vergelykende syfers 10.3 persent vir landbou, 13.5 persent vir mynwese en 24.4 persent vir fabriekswese.⁶⁾

Alhoewel landbou se relatiewe belangrikheid dus baie gedaal het, vorm dit nog 'n belangrike steunpilaar in die volks-

...../huishouding

huishouding. Die landbounywerheid het baie vertakkinge waarvan die sitrusbedryf een is.

Sedert die ontstaan van die sitrusbedryf in Suid-Afrika in 1854⁷⁾ het dit vinnige vooruitgang getoon, sodat dit tans een van die belangrikste vertakkinge van die Suid-Afrikaanse landbou vorm. Waar die totale oppervlakte onder sitrus in 1946 23,919 morg was, beslaan dit in 1960 67,471 morg, terwyl die totale getal sitrusbome in dieselfde tydperk gestyg het van 4,567,000 tot 12,024,000.⁸⁾

Tabel III⁹⁾ toon die relatiewe belangrikheid van die sitrusbedryf in vergelyking met enkele ander vertakkinge van die landbounywerheid.

Die bydrae van sitrus tot die totale bruto produksiewaarde het oor die drie jare 1960/61 tot 1962/63 min of meer konstant gebly tussen R23.7 miljoen en R24.0 miljoen. In die tydperk onder bespreking toon sitrus egter 'n geringe afname in vergelyking met die totale landbouproduksie. Gedurende 1960/61 het sitrus 2.9 persent tot die totale bruto produksiewaarde bygedra in vergelyking met 2.8 persent in 1961/62 en 2.7 persent in 1962/63. Gedurende 1961/62 was dit saam met groente die produk wat op vier na die grootste bruto produksiewaarde van alle akkerbou- en tuinbouprodukte gehad het. Dit was slegs mielies (20.0%), koring (6.1%), suikerriet (4.8%) en sagtevrugte (4.6%) wat groter bydraes tot die totale landbouproduksie gelever het. Gedurende 1962/63 het groente (2.8%) tesame met die reeds vermelde produkte belangriker bydraes as sitrus (2.7%) gelever.

...../Tabel III

Tabel III

Bruto waarde van landbouprouksie volgens produkte

Produk	1960/61		1961/62		1962/63	
	Waarde	Persen- tasie van totaal	Waarde	Persen- tasie van totaal	Waarde	Persen- tasie van totaal
	R miljoen	%	R miljoen	%	R miljoen	%
<u>Akkerbou:</u>						
Mielies	158.0	19.3	170.9	20.0	184.4	20.9
Koring	46.0	5.6	52.5	6.1	42.4	4.8
Suikerriet ...	38.2	4.7	41.1	4.8	47.3	5.4
Oliesade	24.9	3.0	17.9	2.1	21.5	2.4
Tabak	14.3	1.7	13.5	1.6	14.5	1.7
Aartappels ...	11.9	1.4	13.4	1.6	12.5	1.4
Ander	54.7	6.7	51.3	6.0	58.0	6.6
Subtotaal	348.0	42.4	360.6	42.2	380.6	43.2
<u>Tuinbou:</u>						
Sagtevrugte ..	34.0	4.2	39.2	4.6	42.5	4.8
Sitrus	23.7	2.9	24.0	2.8	24.0	2.7
Wynbou	15.1	1.8	18.6	2.2	19.0	2.2
Groente	23.3	2.8	24.0	2.8	24.8	2.8
Ander	10.6	1.3	9.7	1.1	9.8	1.1
Subtotaal	106.7	13.0	115.5	13.5	120.1	13.6
<u>Veeteelt:</u>						
Wol	82.0	10.0	89.9	10.5	95.3	10.8
<u>Slagvee:</u>						
Beeste	82.2	10.0	86.7	10.1	87.6	9.9
Skape	44.4	5.4	46.4	5.4	46.8	5.3
Varke	13.3	1.6	11.9	1.4	11.3	1.3
Varsmelk	54.1	6.6	53.9	6.3	52.6	5.9
Suiwelprodukte	42.6	5.2	39.7	4.7	34.9	4.0
Pluimvee	31.9	3.9	33.4	3.9	34.1	3.9
Ander	15.5	1.9	16.9	2.0	18.7	2.1
Subtotaal	366.0	44.6	378.8	44.3	381.3	43.2
Groototaal ..	820.7	100.0	854.9	100.0	882.0	100.0

Sitrus verdien ook jaarliks aansienlike bedrae aan buitelandse betaalmiddele vir Suid-Afrika. Tabel IV¹⁰⁾ toon die belangrikheid van sitrusuitvoere in vergelyking met die uitvoere van ander landbouproukte aan.

...../Gedurende

Gedurende 1962 het sitrusuitvoere 6.5 persent (R25,518,000) tot die totale vry-aan-boord-uitvoerwaarde (R392,649,000) van landbouprodukte bygedra. Dit was slegs wol (27.5%), mielies (19.6%) en suiker (6.9%) wat belangriker bydraes gelewer het.

Uit dié statistiek is dit duidelik dat sitrus 'n belangrike vertakking van die landbounywerheid vorm en as sodanig ook van besondere belang vir die volkshuishouding in die algemeen is.

Tabel IV

Vry-aan-boord-uitvoerwaardes van landbouprodukte

Produk	1961		1962	
	Bedrag	Persentasie van totaal	Bedrag	Persentasie van totaal
	(R1,000)	%	(R1,000)	%
Wol	109,334	31.2	107,859	27.5
Bokhaar	7,792	2.2	7,182	1.8
Karakoelvelle	7,539	2.2	9,201	2.3
Huide en velle	16,539	4.7	15,550	4.0
Mielies en mielie- produkte	43,161	12.3	77,132	19.6
Grondbone en -olie	13,837	4.0	8,991	2.3
Sitrusvrugte	24,107	6.9	25,518	6.5
Sagtevrugte	17,668	5.0	24,111	6.1
Gepreserveerde vrug- te en konfyt	30,698	8.8	25,454	6.5
Suiker	16,773	4.8	27,095	6.9
Wattelbas en -ekstrak	7,607	2.2	7,737	2.0
Ander	55,056	15.7	56,819	14.5
Totaal	350,111	100.0	392,649	100.0

d. Koöperasie in die sitrusbedryf.

Die sitrusbedryf in Suid-Afrika is grotendeels op 'n koöperatiewe grondslag georganiseer en die sentrale koöperatiewe organisasie, die Suid-Afrikaanse Koöperatiewe Sitrusbeurs Beperk, lewer 'n diens van onskatbare waarde aan die bedryf in sy geheel, nie alleen in soverre dit as sentrale mondstuk van die plaaslike lede-koöperasies optree nie, maar ook as sekretarisse van die Sitrusraad wat kragtens die Bemerkingswet van

1937, ingestel is.

Op plaaslike vlak is die bedryf in 'n hoër mate koöperatief georganiseer en na beraming word ongeveer 85 persent van die totale sitrusproduksie deur koöperasies hanteer.¹¹⁾ Hierdie persentasie behoort verder te styg indien die voorgename volle beheer van die plaaslike bemarking deur die Sitrusraad ingestel word.

Die belangrikheid van koöperasie in die sitrusbedryf blyk verder uit die feit dat uit 'n totaal van ongeveer 3,400 sitrusprodusente in die Republiek,¹²⁾ 3,145 in 1963 lede van sitruskoöperasies was.¹³⁾

In die algemene landboukoöperatiewe beweging in Suid-Afrika neem die sitruskoöperasie ook 'n belangrike plek in soos uit tabel V blyk.¹⁴⁾

Tabel V

Aantal produsentekoöperasies en ledetalle soos op
30 Junie 1964

Klassifisering	Beperk	Onbeperk	Ledetall
Graan (insluitende grondbone)	37	1	88,768
Wol	3	-	45,398
Suiwel	27	1	33,538
Vleis	30	-	23,809
Verwerking van vrugte ...	2	-	3,806
Wynmakerye	58	-	7,658
Sitrusvrugte	38	-	3,323
Sagtevrugte	11	-	5,449
Sub-tropiese vrugte	4	-	477
Varsprodukte	5	-	1,821
Tabak	8	3	21,080
Lusern en katoen	4	-	1,849
Suiker en suikerriet	3	-	197
Spek en ham	2	-	3,080
Wattelbas en hout	4	-	1,648
Saad	3	-	735
Tee	1	-	62
Hawerhooi	1	-	5
Eiers	3	-	2,902
Huide en velle	2	-	3,822
Algemene produkte	6	-	6,865
Aartappels	4	-	196
	256	5	256,488

Uit tabel V blyk dit dat na wynmakerye (58 koöperasies) die meeste koöperasies naamlik 38, met 'n totale ledetal van
...../3,323

3,323, in 1964 in die sitrusbedryf aangetref word. Die gemiddelde ledetal per sitruskoöperasie is net 87 lede wat besonder min is in vergelyking met die meeste ander soorte koöperasies. Die rede vir hierdie beperkte ledetal kan aan verskillende faktore toegeskryf word. Die belangrikste faktor is egter waarskynlik dat die sitrusvrug as sodanig besonder teer is en dus baie maklik beskadig indien dit in 'n onverpakte toestand oor lang afstande vervoer moet word.

e. Probleemstelling.

In die voorgaande bespreking is die belangrikheid van die sitrusbedryf in die algemeen en koöperasie in die sitrusbedryf in Suid-Afrika aangetoon. Nieteenstaande die belangrikheid van die plaaslike sitruskoöperasie het daar tot die huidige nog baie min ekonomiese ontleding na die aard, funksies en werksaamhede daarvan geskied. Allwright, Ferguson en Neumark¹⁵⁾ het byvoorbeeld reeds verskillende aspekte van die sitrusbedryf in Suid-Afrika ontleed, maar afgesien daarvan dat hierdie skrywers se studies reeds 'n geruime tyd gelede plaasgevind het, is daarin ook geen spesifieke aandag aan die plaaslike sitruskoöperasie as afsonderlike organisasie geskenk nie.

Met die verwagte groter mededinging op die uitvoermark, toenemende binnelandse produksie en steeds stygende bemarkingskoste (R1.51 per uitvoerkis vanaf kwekerstasie in 1958, R1.70 in 1960, R1.93 in 1962 en R2.00 in 1963¹⁶⁾) het so 'n ontleding noodsaaklik geword. Die uitbreiding van bestaande marke, rasionalisasie van die algemene bemarkingsbeleid en doeltreffender produksiemetodes deur die boer is nie die hele oplossing vir groter winsgewendheid nie. Ook die sitruskoöperasie moet rasionaliseer. Alleen deur sy interne organisasie op te knap, sy funksies doelmatig te verrig en sy finansiering op 'n gesonde basis te plaas, kan die koöperasie hoop om sy bestaansreg te regverdig en sy lede die diens en finansiële baat te verskaf wat tot sy stigting aanleiding gegee het.

Soos die titel aandui sal die ontleding in die volgende hoofstukke oor 'n enkele koöperasie, naamlik „Karino Koöpera-

.../tiewe

tiewe Sitrusmaatskappy Beperk", gaan. Aangesien dit 'n koöperasie van 'n redelik groot omvang is, sal meeste feite wat daarop betrekking het ook in 'n mate van toepassing op ander sitruskoöperasies in die Republiek wees. Die mening bestaan dat 'n ondersoek van 'n enkele koöperasie 'n meer intensiewe studie van verskillende aspekte moontlik maak, terwyl gevolgtrekkings maklik by individuele omstandighede van ander soortgelyke koöperasies aangepas behoort te kan word.

2. Metode.

Die metode wat in die volgende hoofstukke gevolg sal word, is tweeledig van aard, naamlik histories en analities.

Eerstens sal 'n oorsig gegee word oor die historiese ontwikkeling van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Dit word beoog om met hierdie oorsig aan te toon watter oorsake aanleiding gegee het tot die stigting van die Koöperasie, die doeleindes wat met die stigting daarvan in vooruitsig gestel is en die ontwikkeling wat daar plaasgevind het. In latere hoofstukke kan dan bepaal word in hoeverre die Koöperasie slaag in die doel waarvoor dit opgerig is.

In die tweede plek sal die onderwerp analities benader word. Daar sal met ander woorde gepoog word om deur middel van 'n kritiese ontleding van die verskillende aspekte van die Koöperasie vas te stel of die onderhawige ekonomiese en koöperatiewe beginsels nagekom word. Terselfdertyd sal gepoog word om die omstandighede binne die Koöperasie te vergelyk met sitruskoöperasies en landboukoöperasies in die algemeen teneinde 'n breër beeld oor die praktyk van sitruskoöperasies te verkry. Dit word gehoop om met so 'n vergelyking ook die doeltreffendheid van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk te bepaal in vergelyking met die algemene standaarde.

3. Indeling.

Die algemene indeling wat gevolg sal word, is kortliks die volgende:

In hoofstuk II volg 'n kort beskrywing van die streek

...../wat

wat deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk bedien word, terwyl in hoofstuk III aandag aan die historiese ontwikkeling van die Koöperasie geskenk sal word. Hoofstuk IV handel oor die organisasie en bestuur van die Koöperasie, welke organisasie en bestuur krities aan die algemene beginsels getoets sal word.

'n Bespreking van die funksies van die Koöperasie vind in hoofstuk V plaas, terwyl hoofstuk VI sal handel oor die finansieringsaspek. In hoofstuk VII sal kortliks aandag aan sitrusverpakkingskoste en die uitbetaling van die opbrengs uit sitrusvrugte aan lede geskenk word. Ten slotte sal die belangrikste gevolgtrekkings uit die studie in 'n laaste hoofstuk saamgevat word.

Bronne:

- 1) Barclays Bank D.C.O. Citrus. Londen, 1964. p.11.
 - 2) Idem, p.32.
 - 3) Idem, p.44.
 - 4) Ibid.
 - 5) Idem, Grafieke en Statistiek, tabelle 2 en 6.
 - 6) Buro vir Statistiek. Statistiese jaarboek. Pretoria, 1964.
 - 7) Allwright, Winston J. Suid-Afrikaanse Koöperatiewe Sitrusbeurs Beperk; sy geskiedenis, beleid en prestasies. Pretoria, s.j. p.1.
 - 8) Buro vir Statistiek, op. cit.
 - 9) Sekretaris van Landbou-ekonomie en -bemarking. Jaarverslag. 1962/63. p.104.
 - 10) Idem, p.105.
 - 11) Barclays Bank D.C.O., op. cit., p.46.
 - 12) Idem, p.51.
 - 13) Inligting verstrek deur die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings, Pretoria.
 - 14) Ibid.
 - 15) Allwright, op.cit., 227 p.
- Ferguson, A.J. Aspekte van die ekonomiese posisie van die Suid-Afrikaanse sitrusnywerheid met besondere verwysing

na die periode 1939-1949. Ongepubliseerde M.Comm.-
verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika, s.j.
176 p.

Neumark, S.C. The citrus industry of South Africa.
M.Comm.-verhandeling, Universiteit Witwatersrand,
1938. 192 p.

- 16) Suid-Afrikaanse Koöperatiewe Sitrusbeurs Beperk. Jaar-
verslae. 1958/59 tot 1963/64.

H O O F S T U K I I

ONTLEDING VAN DIE STREEK WAT DEUR KARINO

KOÖPERATIEWE SITRUSMAATSKAPPY

BEPERK BEDIEN WORD.

1. Sitrusproduserende gebiede in Suid-Afrika.

Sitrusvrugte word in die Kaapprovinsie, Transvaal en Natal op ekonomiese skaal geproduseer.

In die Kaapprovinsie is daar hoofsaaklik drie streke waar sitrus geproduseer word, naamlik die Oos-Kaapse kusgebied in die Sondags- en Gamtoosriviervalleie, die Oos-Kaapse Middellande in die omgewing van Katrivier, Bathurst en Visrivier en in die Westelike Provinsie in die omgewing van Citrusdal, Clanwilliam, Paarl, Swellendam en Heidelberg.

Produksie in Natal is hoofsaaklik langs die Mooirivier te Muden en in Zoeloeland in die Pongolavallei naby Magudu gekonsentreer.

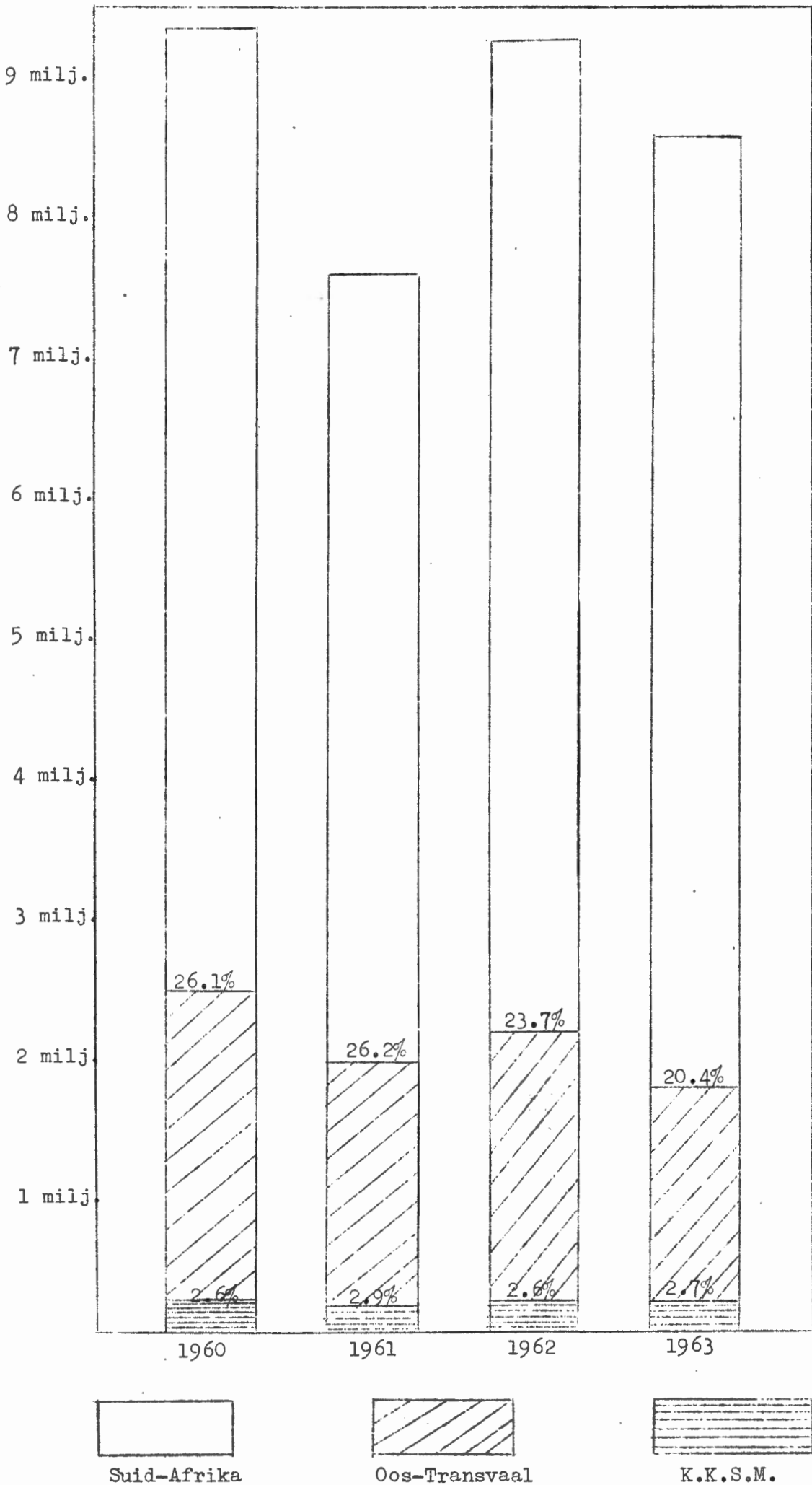
In Transvaal is die belangrikste streke die Oos-Transvaal, hoofsaaklik in die Elands-, Krokodil-, Wit-, en Sabierivier-valleie, die Noord- en Sentraal-Transvaal in die omgewing van Duiwelskloof, Tzaneen en die Letabarivier-vallei en die Wes-Transvaal in 'n streek wat strek vanaf Hartebeestpoortdam tot by Zeerust.

Ongeveer 32 persent van alle sitrusvrugte wat uitgevoer en plaaslik deur bemiddeling van die Suid-Afrikaanse Koöperatiewe Sitrusbeurs Beperk verkoop word, word in die Oos-Transvaalse gebied geproduseer, 24 persent in Noord- en Sentraal-Transvaal en 22 persent in die Oos-Kaapse kusgebiede.¹⁾ Aangesien die sitrusbedryf in Suid-Afrika egter hoofsaaklik van die uitvoermark afhanklik is vir sy voortbestaan en dus hoofsaaklik uitvoergeoriënteerd is, word in Fig.I die totale Suid-Afrikaanse uitvoere,²⁾ asook die relatiewe bydrae van die Oos-Transvaalse gebied³⁾ en Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk⁴⁾ vir die periode 1960-1963, aangetoon. Hieruit blyk dat die Oos-Transvaalse gebied sedert 1960

...../onderskeidelik

Fig. I

Sitrusuitvoere vir die periode 1960-1963 in 70lb. uitvoerkiste



onderskeidelik 26.1, 26.2, 23.7 en 20.4 persent jaarliks tot die totale Suid-Afrikaanse sitrusuitvoere bygedra het. Alhoewel die bydrae van die Oos-Transvaalse gebied, waarskynlik a.g.v. strenger graderingsregulasies en ongunstige natuuumstandighede, sedert 1962 geleidelik afgeneem het, het Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk sy posisie t.o.v. die totale Suid-Afrikaanse uitvoere gehandhaaf en onderskeidelik 2.6, 2.9, 2.6 en 2.7 persent van die totale sitrusuitvoere vir 1960, 1961, 1962 en 1963 gelewer. Gedurende die betrokke jare het Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk onderskeidelik 10.1, 11.2, 11.2 en 13.2 persent van die totale sitrusuitvoere van die Oos-Transvaalse gebied gelewer.

Wanneer daarop gelet word dat daar in 1963, 39 sitruskoöperasies was⁵⁾ en dat ongeveer 15 persent van die totale sitrusoes nie-koöperatief hanteer word nie, is dit duidelik dat Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk dus 'n relatief groot sitruskoöperasie is. In die volgende paragrawe sal die streek waarin Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk geleë is, kortliks ontleed word.

2. Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk.

a. Geografiese ligging.

Die Koöperasie is geleë in die Nelspruit/Witrivier area van die Oos-Transvaalse streek.

Die klimaat in die area word gekenmerk deur hoë somer temperature (100° - 102° F) en gematigde winters met geringe neerslae ryp in die laerliggende dele. Dit is 'n somerreënvalstreek met 'n gemiddelde jaarlikse reënval van ongeveer 30" tot 35" per jaar.⁶⁾

Die grondtipe wissel van 'n redelike swaar rooigrond in die hoër dele naby Witrivier tot 'n ligte sandgrond in die laer dele.

Die klimaat en grondtipe is geskik vir die verbouing

.... / van

van die meeste sitrusvariëteite, alhoewel dit algemeen aanvaar word dat die kwaliteit van die nawels wat in die gebied geproduseer word, ongunstig vergelyk met byvoorbeeld die van die Oos-Kaapse kusgebied. Valensias, middelseisoenlemonoene en suurlemonoene uit die gebied afkomstig vergelyk aan die ander kant baie gunstig met die van ander gebiede.

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk is ongeveer 9 myl oos vanaf Nelspruit op die suidelike oewer van die Krokodilrivier geleë. Dit is ongeveer 'n kwartmyl vanaf Karino-stasie op die hoofspoorlyn tussen Johannesburg en Lourenco Marques.

Die kantoor en pakhuisgeboue is opgerig tussen die spoorlyn en die rivier op 'n eiendom wat 6.55 morg beslaan. Hierbenewens beskik die Koöperasie oor 'n verdere 280 morg grond geleë ongeveer 2 myl Suid-wes vanaf eersgenoemde eiendom, waarop voorsiening vir blanke en nie-blanke behuising gemaak is. Die lede van die Koöperasie woon merendeel in 'n radius van minder as 10 myl vanaf die Maatskappy se persele, met die grootste konsentrasie van lede op die noordelike oewer van die Krokodilrivier en langs die Karino-Plaston-pad vir 'n afstand van ongeveer 6 na 8 myl vanaf Karino.

b. Boerdery in die streek.

Die area Nelspruit/Witrivier is een van die oudste en grootste sitrusproduserende areas in Suid-Afrika, en is oor die algemeen dig beplant met sitrusbome sodat verdere aanplantings redelik beperk is.

Besproeiing in die area geskied uit die Krokodil-, Sand-, Nels- en Witrivier en hulle onderskeie bytakke. Verskeie staatsbesproeiingsdamme en -skemas word in die Witrivier gevind en voorsien in die besproeiingsbehoefte van die Witrivier, Plaston en Karino areas.

Naby geleë naturelleservate voorsien 'n taamlik natuurleëarbeidskrag, alhoewel daar gedurende spitstye en voor-

.... /spoedige

spoedige jare wanneer daar genoegsame voedsel in die reser-vate geproduseer kan word, somtyds tog arbeidstekorte onder-vind word.

Die area word bedien deur vier redelik groot sitruskoö-perasies, waaronder Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Be-perk. Benewens die sitruskoöperasies is daar ook drie ver-bruikerskoöperasies in die gebied, asook 'n tabakkoöperasie te Nelspruit.

Plase in die gebied is relatief klein en eenhede van groter as 100 morg word slegs by uitsondering aangetref. Pryse van bewerkte en besproeibare grond het gedurende die afgelope aantal jare 'n steeds stygende tendens getoon en R1,000 per morg is tans nie meer die uitsondering nie.

Die finansiële posisie van die gevestigde gemeenskap kom redelik gesond voor maar nuwe intrekkers, wat hoë pryse vir grond wat nie in volle produksie was nie, betaal het, vind meesal dat met die daling in sitrusinkomste en steeds stygende produksiekoste, die hoë verbandrente en -aflossings nie altyd maklik bygebring word nie. Die gevolg hiervan is dat baie boere tans ook bykomstige produkte tot sitrus produ-seer en in sekere gevalle selfs genoodsaak is om op 'n by-verdienste tot boerdery staat te maak.

Boerdery in die gebied bestaan hoofsaaklik uit die pro-duksie van sitrusvrugte. Die produksie van subtropiese vrug-te en groente vind ook op 'n redelike skaal plaas terwyl die verbouing van oonddroogtabak die afgelope aantal jare in toe-nemende mate geskied. Katoen word ook dikwels op droëland grond verbou.

Veral as gevolg van die relatief klein plasies en die hoë eenheidsprys van grond, word veeboerdery in 'n baie be-perkte mate aangetref. Meeste boere beskik oor enkele bees-te teneinde in die huishoudelik suiwelbehoeftes te voorsien en slegs enkeles verkoop hierdie produkte op ekonomiese skaal.

...../Slot

3. Slot.

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk is geleë in die Nelspruit/Witrivier area van die Oos-Transvaalse sitrustreek. Die area is besonder geskik vir sitrusverbouing en is een van die oudste en grootste sitrusproduserende areas in Suid-Afrika.

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk het in 1963 13.2 persent van die totale sitrusuitvoere van die Oos-Transvaalse streek en 2.7 persent van die totale Suid-Afrikaanse sitrusuitvoere, hanteer. Daar kan dus beweer word dat die Koöperasie 'n relatief belangrike rol in die Suid-Afrikaanse sitrusbedryf vervul.

Hierbenewens is die oorgrote meerderheid van die boere in die gebied wat deur die Koöperasie bedien word, hoofsaaklik van die produksie van sitrusvrugte as belangrikste bron van inkomste, afhanklik. As gevolg van beperkte bewerkbare grond is die kweek van by-gewasse op grootskaal oor die algemeen ook nie moontlik nie. In die gebied as sodanig vervul die Koöperasie dus ook 'n belangrike rol.

In hoofstuk III sal die oorsake wat tot die stigting van die Koöperasie aanleiding gegee het, nou kortliks ontleed word.

Bronne:

- 1) Barclays Bank D.C.O., op.cit., p.48.
- 2) Sitrusraad. Jaarverslag. 1963/64. Bylae E.
- 3) Suid-Afrikaanse Koöperatiewe Sitrusbeurs Beperk. Jaarverslag vir die Oos-Transvaalse gebied. 1963. p.7.
- 4) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Jaarlikse produksierekords. 1960 tot 1963.
- 5) Inligting verstrek deur die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings, Pretoria.
- 6) Suid-Afrikaanse Koöperatiewe Sitrusbeurs Beperk. Jaarverslag vir die Oos-Transvaalse gebied. 1963. p.8.

H O O F S T U K I I I

HISTORIESE ONTWIKKELING VAN DIE KOÖPERASIE

1. Inleiding.

In hierdie hoofstuk sal in besonder op die historiese ontwikkeling van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk gelet word. Hierdie ontwikkeling kan egter beter in die lig van die algemene ontwikkeling van die sitrusbedryf en sitruskoöperasies in Suid-Afrika, beoordeel word.

Die eerste koöperasie wat in Suid-Afrika gevorm is met die uitsluitlike doel om sitrusvrugte te hanteer was die Rustenburg Co-operative Citrus Union wat op 24 April 1920 geregistreer is.¹⁾ Tot 1953 vind 'n geleidelike toename in die getal sitruskoöperasies plaas, maar sedert hierdie datum is daar 'n groot toename, nie alleen wat die getal koöperasies aanbetref nie, maar ook in die totale ledetal. So was daar in 1953 22 sitruskoöperasies met 'n ledetal van 1,401 lede en in 1964 38 koöperasies met 'n totale ledetal van 3,323.²⁾

Die vraag ontstaan onmiddellik waaraan hierdie skielike toename in die aantal sitruskoöperasies toe te skryf is? Die belangrikste en waarskynlik enigste redes was die stygende sitrusproduksie en die onvermoë van die plaaslike mark om hierdie groter kwantiteite teen ekonomiese pryse vir die boer op te neem. Allwright³⁾ stel dit soos volg: „Die vinnige produksietoename in die verslagtydperk het die uitbreiding van die kapasiteit en ledetal van bestaande koöperatiewe en private pakhuise en die stigting en registrasie van etlike nuwe koöperatiewe pakhuise tot gevolg gehad,” en „namate die totale sitrusvrugproduksie van 1950 bestendig gestyg het, is die vraag na sitrusvrugte in die Unie teen die voorgeskrewe pryse langsaamerhand ingehaal deur die toenemende voorraad nie-uitvoerbare vrugte. Uiteindelik het dit nie meer nodig geword om uitvoerbare vrugte terug te hou om in die plaaslike vraag te voorsien nie en met verloop van tyd het dit al hoe

.../moeiliker

moeiliker geword om die hoogtepuntlewerings van nie-uitvoerbare vrugte teen die dakpryse van die hand te sit."

Aangesien die verpakking van sitrusvrugte vir uitvoerdoeleindes groot kapitale belegging verg asook 'n hoë mate van gespesialiseerde kennis en vaardigheid is dit vir die gemiddelde individuele produsent oor die algemeen nie 'n ekonomiese onderneming om dit self te doen nie, vandaar die stigting van koöperasies. Die ekonomiese behoefte, wat 'n kenmerkende oorsaak vir die stigting van koöperasies is,⁴⁾ was dus ook grondliggend in die stigting van die sitruskoöperasies. Die stigting van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk moet beoordeel word uit hierdie algemene agtergrond.

2. Aanleidende oorsake.⁵⁾

Sedert die vroeë vyftigerjare het die produksie van sitrusvrugte en verdere aanplantings van sitrusbome in die gebied wat tans deur Karino Koöperasie bedien word, geweldig toegeneem. (Verwys tabel VI, p.20). Meeste van die boere wat destyds op ekonomiese skaal sitrusvrugte geproduseer het, was lede van 'n naburige sitruskoöperasie, naamlik White River Fruit Growers Co-operative Company Limited. Met die toename in boomgetalle, sitrusprodusente en sitrusproduksie kon die koöperasie nie langer op effektiewe wyse in die behoeftes van die omgewing voorsien nie. Geen verdere nuwe lede is aangeneem nie en nuwe aanplantings van bestaande lede is ook nie gehuisves nie. Verder het die bestaande koöperasie ook gladnie die suurlemoenproduksie van die gebied hanteer nie. By verskeie geleenthede is pogings aangewend om 'n koöperasie te Karino te stig maar dit het as gevolg van onvoldoende ondersteuning telkens skipbreuk gely.

Die keerpunt het egter in 1957 gekom nadat geweldige verliese ondervind is omdat White River Fruit Growers Co-operative Company Limited nie in staat was om die vrugte van sy lede wat in die Karino-gebied woonagtig was, te hanteer nie.

...../Een

Een van die grootste produsente in die omgewing was byvoorbeeld gedwing om bykans sy hele sitrusoes op die plaaslike mark teen subekonomiese pryse te bemark.

Tabel VI

Getal ingeskrewe sitrusbome - Karino Koöperatiewe
Sitrusmaatskappy Beperk - Oktober 1964⁶⁾.

Jaar van aanplanting	Valencias	Nawels	Middel-seisoen	Suurle-moene	Totaal
Voor 1950	38,478	5,408	1,187	3,173	48,246
1950	7,794	920	3	1,244	9,961
1951	9,467	2,125	429	2,731	14,752
1952	7,800	1,088	1,081	1,440	11,409
1953	6,454	4,912	1,601	880	13,847
1954	6,206	1,262	4,269	6,046	17,783
1955	2,985	4,908	486	13,136	21,515
1956	6,819	6,558	1,891	4,622	19,890
1957	3,487	8,815	3,313	7,825	23,440
1958	6,864	4,021	12,091	10,649	33,625
1959	8,357	8,138	15,370	5,124	36,989
1960	1,234	4,430	9,754	1,240	16,658
1961	10,802	4,664	12,840	499	28,805
1962	1,522		3,996	338	5,856
1963	5,474		84		5,558
Totaal	123,743	57,249	68,395	58,947	308,334

Opmerking: Benewens bostaande is daar in totaal ook 744 pomelo en 46 nartjiebome ingeskryf.

Mnr. A.J. Raubenheimer en enkele ander boere van die gemeenskap het hierna die voortou geneem en die stigting van 'n eie koöperasie te Karino verder propageer. As gevolg van die dure ondervinding van die lopende seisoen was daar hierdie keer genoegsame ondersteuning en is daar tot stigting besluit.

3. Die stigting van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk en verdere ontwikkeling.

Die stigtingsvergadering van die Koöperasie is op 20 Augustus 1957 gehou en is bygewoon deur 38 boere. Mnr.

....A.J.

A.J. Raubenheimer en C.T.C. Hinds het onderskeidelik as voorsitter en sekretaris van hierdie vergadering opgetree. Die vergadering het besluit op die stigting van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk en die nodige aansoekvorme is deur die boere teenwoordig voltooi en die minimum aansoekgelde van R2 vir tien R2-aandele waarop 20 sent per aandeel by aansoek betaalbaar is, is betaal.

As eerste direkteure van die Koöperasie is verkies mnr. A.J. Raubenheimer (voorsitter), C.T.C. Hinds, D.M. Du Plooy, D. Raubenheimer, G.I. van Rooyen, C.J. Schutte en M.J. van Reenen. Die eersgenoemde vier here dien nog steeds op die direksie, mnr. van Reenen is in dieselfde jaar oorlede terwyl mnr. van Rooyen tot Februarie 1964 gedien het. Mnr. C.J. Schutte se diensperiode het in Oktober 1963 ten einde geloop toe hy en 'n ander direkteur, mnr. D.J. Strooh, as lede en direkteure van die Koöperasie bedank het.

Mnr. C.T.C. Hinds is benoem as sekretaris van die Koöperasie tot tyd en wyl personeel aangestel is en het saam met mnr. A.J. Raubenheimer onvermoeide ywer aan die dag gelê om die nuutgestigte organisasie op 'n gesonde basis te begin. Daar moes so gou moontlik met daadwerklike stappe begin word, want dit is in vooruitsig gestel dat daar aan die begin van die 1958 seisoen met die verpakking van lede se vrugte 'n aanvang gemaak sou word.

Die Koöperasie is op 25 September 1957 deur die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings as 'n koöperatiewe landboumaatskappy met beperkte aanspreeklikheid geregistreer. Die doeleindes⁷⁾ waarvoor die Koöperasie geregistreer is, is die volgende:

- „(a) Om die sitrusvrugte van sy lede op die voordeligste wyse van die hand te sit;
- (b) om die sitrusvrugte van sy lede te verwerk of bewerk of te laat verwerk of bewerk en om die aldus verwerkte of gedeeltelik verwerkte produkte op die voordeligste

...../wyse

wyse van die hand te sit;

- (c) om landbougereedskap, en masjinerie, saad, vrugtebome, voer, misstowwe en ander boerderybenodighede ten behoewe van sy lede aan te koop of op ander wyse te verkry en aan hulle te verskaf;
- (d) om voedingstowwe, misstowwe, kompos of ander boerderybenodighede te vervaardig of te bewerk;
- (e) om ten behoewe van sy lede landbougereedskap en -masjinerie aan te koop, te huur of op ander wyse te verkry en te gebruik;
- (f) om volgens 'n koöperatiewe stelsel winkels te verkry, te open en aan te hou om sitrusvrugte, landbougereedskap, -masjinerie en ander boerderybenodighede van die hand te sit en te lewer;
- (g) om deur aankoop, huur, oprigting of op ander wyse koelkamers te verkry om te gebruik vir die sitrusvrugte van sy lede;
- (h) om aan sy lede geld voor te skiet op sitrusvrugte deur hulle aan die maatskappy gelewer;
- (i) om bekwame persone aan te stel om sy doelstellings uit te voer en sy lede te onderrig en met advies te dien aangaande boerdery in die algemeen;
- (j) om inligting aangaande die wêreldmarke en aangaande koöperasie in die algemeen in te win en te versprei;
- (k) om roerende en onroerende eiendom te verkry deur aankoop of op ander wyse, en te huur, teneinde die doelstellings van die maatskappy te kan bereik, en om enige sodanige eiendom, wat nie meer gebruik kan word of onmiddellik nodig is vir die doelstellings van die maatskappy nie, van die hand te sit of te verhuur;
- (l) om vir sy lede arbeiders te werf en beskikbaar te stel;
- (m) om geld te leen vir die wettige doelstellings van die maatskappy en om vir daardie doel verbande te gee op

...../roerende

roerende en onroerende eiendom van die maatskappy;

- (n) om deur aankoop of op ander wyse aandele te verwerf in 'n sentrale of federale koöperatiewe landboumaatskappy of 'n sentrale of federale spesiale koöperatiewe boere-maatskappy of in 'n ander koöperatiewe landboumaatskappy met beperkte aanspreeklikheid of 'n spesiale koöperatiewe boere-maatskappy met beperkte aanspreeklikheid, geregistreer kragtens die Wet op Koöperatiewe Verenigings, 1939, of in 'n deur die Minister van Landbou goedgekeurde koöperatiewe handelsvereniging of sentrale of federale koöperatiewe handelsmaatskappy.;
- (o) om met skriftelike toestemming van die Minister van Landbou verkry ooreenkomstig sub-artikel (2) van artikel ses van die Wet op Koöperatiewe Verenigings, 1939, namens of ten behoeve van 'n beherende raad met 'n skema volgens die Bemarkingswet, 1937, of 'n wysiging daarvan, uitvoer, te handel met landbouprodukte, waarop daardie skema betrekking het, of dit te hanteer, op te berg of te behandel en algemeen namens of ten behoeve van so n raad op te tree;
- (p) om alle ander dinge te doen wat volgens oordeel van die Minister van Landbou aan die verwesenliking van die bo-vermelde doelstellings verbonde is of daartoe sal bydra;
- (q) om deur aankoop, huur of op 'n ander wyse woongeriewe vir sy werknemers te verkry en beskikbaar te stel."

Hierdie doelstellings kan soos volg saamgevat word:

- a) om die sitrusvrugte van sy lede op die mees ekonomiese wyse van die hand te sit en dienste in verband met die produksie daarvan te lewer, en
- b) om boerderybenodighede aan sy lede te verskaf.

Uit 'n studie van die aanleidende oorsake tot die stigting van die Koöperasie is dit duidelik dat die eerste doelstelling primêr was en vandag nog is.

...../Die

Die onmiddellike taak van die pasverkose direksie was om binne sewe maande die nodige masjinerie daar te stel om die sitrusvrugte van hulle lede te verpak. Dit was voorwaar geen geringe taak nie. Die nodige persele moes verkry, geboue opgerig en masjinerie installeer word. Die belangrikste was egter om die nodige fondse te vind.

Volgens beraming sou ongeveer 130,000 aandele binne die eerste paar maande opgeneem word, wat teen die betaalbare aansoekgelde van 20 sent per aandeel R26,000 sou voorsien. Na onderhandelings met White River Fruit Growers Co-operative Co. Ltd. het laasgenoemde maatskappy ingewillig om die belange in die heffingsfonds van hulle lede wat na Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk sou oorkom na laasgenoemde maatskappy oor te plaas. Hierdie oorplasing sou geskied in die vorm van 'n lening teen $5\frac{1}{2}$ persent rente betaalbaar aan White River Fruit Growers. Die kapitale delging sou plaasvind soos en wanneer White River Fruit Growers roteer (d.w.s. die ledeheffing terugbetaal). Na beraming sou hierdie bron ongeveer R22,000 kapitaal oplewer, maar ongelukkig vir 'n relatief kort periode. 'n Termynlening van R72,000 is van die Landbank verkry, aflosbaar in tien gelyke jaarlikse paaielemente.

Geskikte eiendom (5.45 morge) vir die oprigting van die pakhuisgeboue en kantore is baie naby aan Karino-stasie gekoop vir R5,382 en verdere eiendom van 280 morge vir die oprigting van blanke en nie-blanke woongeriewe vir R13,000. Intussen is tenders aanvaar vir die oprigting van die nodige geboue en masjinerie.

Op 24 Oktober 1957 het die algemene bestuurder, mnr. J.S.V. Scheepers, diens aanvaar. Sy onmiddellike pligte was om toesig oor die bouwerk te hou en om alles in orde te kry sodat verpakking van lede se vrugte met die aanvang van die nuwe seisoen sou kon geskied. Dit was voorwaar nie 'n maklike taak nie, maar 'n taak wat op bekwame wyse uitgevoer is,

...../nieteenstaande

nieteenstaande vele verdragings deur die kontrakteurs in die lewering van geboue en masjinerie.

Aan die begin van Maart 1958 is die eerste vrugte van lede verpak en was die eerste oogmerk, naamlik om 'n herhaling van die 1957 seisoen se verliese as gevolg van 'n gebrek aan voldoende verpakkingsfasiliteite te verhoed, bereik.

'n Sekretaris/rekenmeester, pakhuisbestuurder en ander personeel is intussen aangestel en hoewel daar nog baie groeipyne was, het sake redelik vlot begin verloop.

Sedertdien het die Koöperasie baie uitgebrei en is dit vandag een van die toonaangewende sitruskoöperasies, nie alleen in die Oos-Transvaal nie, maar in Suid-Afrika.

Tabel VII⁸⁾ en fig.II toon sommige van die groeitendense van die Koöperasie sedert sy stigting aan.

Tabel VII

Ledetal, aandelekapitaal, vaste bates en volume vrugte gehanteer sedert stigting

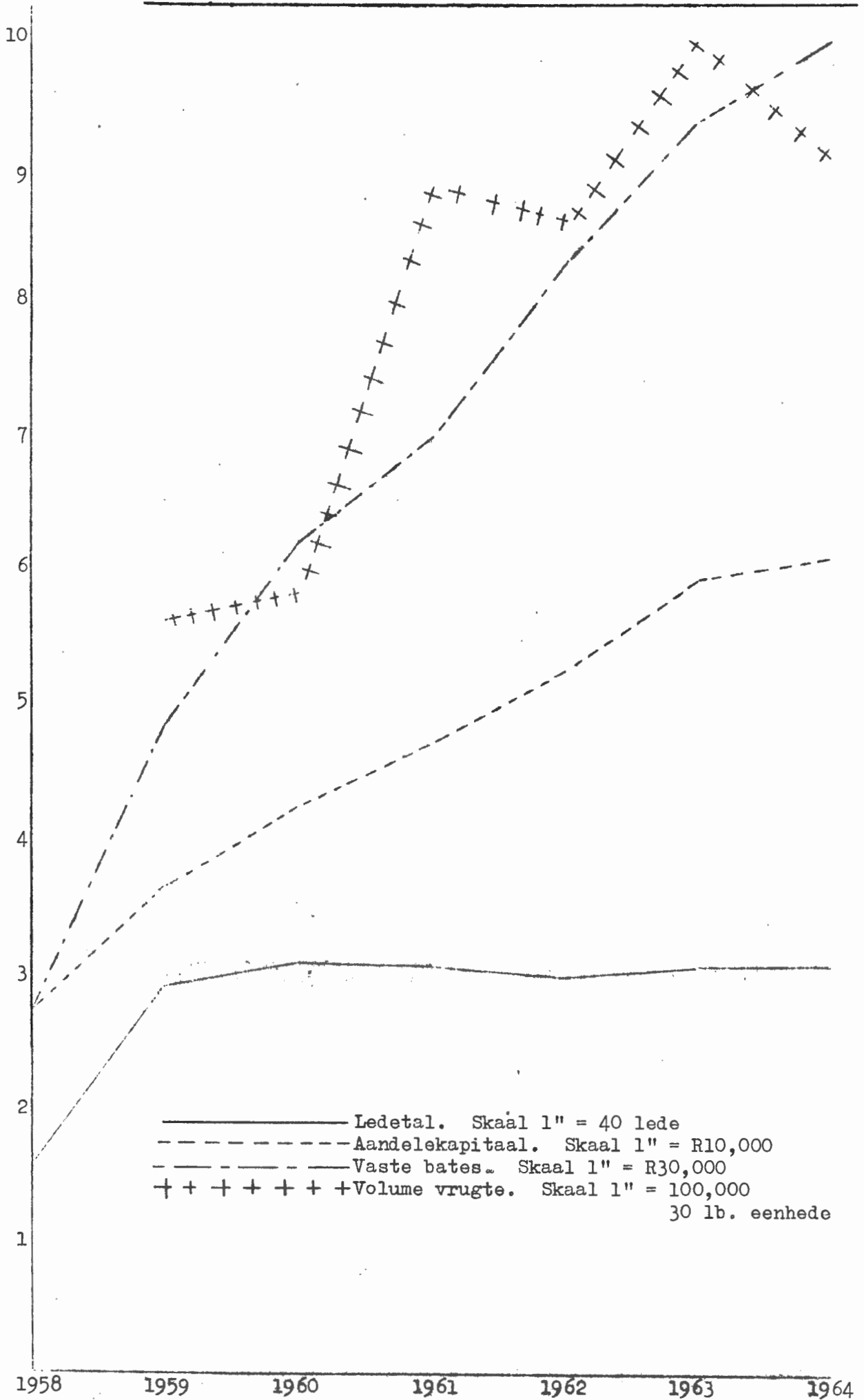
Jaar geëindig einde Februarie	Ledetal	Opbetaalde aandelekapitaal R	Vaste bates teen kosprys R	Volume vrugte in 30lb. eenhede
1958	62	27,641	82,849	-
1959	117	36,911	145,985	563,027
1960	124	42,768	188,591	585,339
1961	123	47,089	211,254	897,292
1962	120	53,014	251,476	863,627
1963	122	59,875	283,153	1,004,054
1964	122	61,278	302,061	915,070

Hierdie tabel kan grafies soos volg voorgestel word:

...../Fig.II

Fig. II

Grafiese voorstelling van ledetal, aandelekapitaal, vaste bates en volume vrugte gehanteer sedert stigting



Dit blyk uit hierdie tabel en figuur dat die Koöperasie 'n steeds groeiende tendens toon. Die ledetal het van 62 in 1958 tot 124 in 1960 gestyg en beloop 122 in 1964. Die opgeteelde aandeelkapitaal het vanaf R27,641 in 1958 tot R61,278 in 1964 of met 121.69 persent toegeneem. Vanaf 1959 tot 1964 het die totale belegging in vaste bates teen kosprys met 106.91 persent van R145,985 tot R302,061 vermeerder, terwyl die jaarlikse totale volume vrugte gedurende dieselfde tydperk gehanteer, met 62.5 persent gestyg het. In 1963 het die volume vrugte egter 1,004,054 30lb.-eenhede beloop, wat 'n styging van 78.3 persent op die volume van 1959 verteenwoordig.

Die gemiddelde volume vrugte per lid gehanteer was 4,812 30lb. eenhede in 1959 teen 8,230 in 1963 en hierdie toename is die gevolg van die groot getal jong sitrusbome wat jaarliks in produksie kom of wat nog nie hulle maksimum produksie bereik het nie. Die toename in vaste bates vergelyk ongunstig met die toename in die volume vrugte gehanteer (106.91% teenoor 62.5%). Die grondoorsake vir die verskillende tendense sal egter in latere hoofstukke volledig ontleed word.

4. In hoeverre het die Koöperasie sy doelstellings verwesenlik?

Soos voorheen vermeld, is die hoofdoel waarvoor die Koöperasie gestig is, om die sitrusvrugte van sy lede op ekonomiese wyse te verpak. In latere hoofstukke sal aangetoon word dat die koste van verpakking dan ook relatief laag is in vergelyking met die van ander soortgelyke koöperasies.

Afgesien van die werklike verpakking van lede se vrugte lewer die Koöperasie ook tegniese voorligting en hulp aan sy lede in verband met produksieaangeleenthede. Die Koöperasie voorsien ook grotendeels op 'n direkte bestellingsbasis boerderybenodighede aan sy lede.

Die Koöperasie is verder tans besig met 'n kommersiële proefneming in die vervaardiging van suurlemoenskil-olie, wat,

...../as

as dit 'n sukses blyk te wees, van onskatbare waarde vir sy lede en waarskynlik vir die hele bedryf sal wees. Ongelukkig is die samewerking van ander koöperasies en veral van die Suid-Afrikaanse Koöperatiewe Sitrusbeurs Beperk egter uiters ontmoedigend in hierdie opsig.

In dié verband kan dus volstaan word met die gevolgtrekking dat die Koöperasie sy primêre doel, naamlik die verpakking van sy lede se sitrusvrugte, relatief ekonomies verrig, maar dat daar nog geleentheid vir uitbreiding van dienste bestaan.

5. Toekomsvooruitsigte.

Die jongste langtermynskatting (tabel VIII) toon aan dat 'n groot toename in die sitrusproduksie binne die eersvolgende paar jaar sal plaasvind wat 'n verdere uitbreiding van bestaande verpakkingsfasiliteite sal noodsaak.

Tabel VIII⁹⁾

Verwagte toename in lede se sitrusproduksie tot 1968

Jaar	Produksie in 30lb. eenhede	Verwagte uitvoerpro- duksie in 70lb. een- hede
1965	1,336,750	338,519
1966	1,691,965	393,671
1967	1,793,744	452,650
1968	2,039,210	514,356

Dit blyk uit hierdie tabel dat die verwagte volume vrugte wat vir verpakking aangebied sal word in 1968 meer as tweekeer die vorige hoogste volume wat hanteer is, oorskry (2,039,210 eenhede in 1968 teenoor 1,004,054 eenhede in 1963). Die rede hiervoor is die groot aantal jong sitrusbome wat by die Koöperasie ingeskryf is. (Vergelyk tabel VI, p.20).

Daadwerklike stappe word tans gedoen om verwerking van sitrusprodukte te onderneem. 'n Konsepregulasiewysiging om die nodige fondse vir so 'n onderneming daar te stel word

...../eersdaags

eersdaags aan die lede vir goedkeuring voorgelê. Die belangstelling van lede in hierdie opsig blyk groot te wees en inagnemende die steeds strenger graderingsmaatreëls sal so n onderneming van groot ekonomiese waarde wees, deurdat dit vrugte, wat nie geskik vir verkoop op die ope-mark is nie, wel op 'n redelik kommersiële basis van die hand sal kan sit. Dit moet in hierdie opsig in gedagte gehou word dat, volgens die huidige metode van kosteberekening op 'n „volume-vrugte-gehanteer-basis" enige inkomste vir hierdie nie-bemerkbare vrugte wat die koste aan bemarking daarvan te bowe gaan, in werklikheid 'n addisionele inkomste aan lede tot gevolg sal hê.

Op die huidige stadium wil dit voorkom asof 'n uitbreiding van die handelsafdeling baie beperk is. Op Nelspruit bestaan die Barberton District Co-operative Tobacco Co. Ltd. wat 'n uitstekende en uitgebreide diens in die verskaffing van landboubenodighede gee. Meeste lede van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk is ook lede van hierdie Koöperasie en aangesien hierdie persone gereeld na Nelspruit gaan vir ander besigheid bestaan daar 'n baie beperkte behoefte aan 'n handelsafdeling te Karino. Die huidige metode waarvolgens slegs 'n baie beperkte voorraad aangehou word en die grootste gedeelte van lede se behoeftes vir direkte aflewering aan hulle, bestel word, lyk onder omstandighede die beste. Die stelsel wat tans gevolg word sal later in hierdie bespreking in meer besonderhede ontleed word.

Die gevolgtrekking waartoe geraak word by 'n waardering van die toekomsvooruitsigte van die Koöperasie, is dus dat die Koöperasie 'n toenemende sitrusproduksie sal moet hanteer, en dat met hierdie toename in produksie die vraagstuk van verwerking van sitrusvrugte 'n baie belangrike rol kan speel.

Bronne:

- 1) Allwright, op.cit., p.1.
- 2) Inligting verstrek deur die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings, Pretoria.
- 3) Allwright, op.cit., p.163. en p.205.
- 4) Coetzee, F.J.J. Landboukoöperasies in Suid-Afrika met besondere verwysing na die finansiering. Leiden, 1957. p.4.
- 5) Inligting verkry van die algemene bestuurder en uit die notules van die Koöperasie.
- 6) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Boomsensus. 1964.
- 7) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Statuut. Artikel 3.
- 8) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Finansiële state en ouditeursverslae. 1957/58 tot 1963/64.
- 9) Gegewens verstrek deur die tegniese beampte van die Koöperasie.

H O O F S T U K I V

ORGANISASIE EN BESTUUR VAN KARINO KOÖPERA- TIEWE SITRUSMAATSKAPPY BEPERK

1. Inleiding.

Een van die belangrikste verskynsels in die moderne sakelewe is die skeiding wat daar bestaan tussen besit en bestuur. Die hoogs mededingende aard van die moderne sakelewe het die besef na vore gebring dat gespesialiseerde bestuurskennis 'n vereiste vir die sukses van 'n saak is.

„Die resultate deur 'n onderneming behaal, is gewoonlik 'n maatstaf van die doeltreffendheid van bestuur en leiding.“¹⁾

Die talle mislukkings onder koöperasies in die verlede as gevolg van ondoeltreffende bestuur toon tereg dat die koöperatiewe ondernemingsvorm in hierdie opsig nie 'n uitsondering op die reël is nie. Inteendeel, alhoewel dit onregverdig sal wees om te beweer dat die direkteure van 'n koöperasie swakker besigheidsin as die direkteure van openbare maatskappye het, behoort dit duidelik te wees dat daar nie van die koöperasiedirekteur verwag kan word om op hoogte met moderne bestuurs- en handelstegnieke te wees nie.

Hierdie fundamentele waarheid is gelukkig reeds met stigting deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk besef en daar is steeds gepoog om dit in ag te neem by die aanstelling van uitvoerende amptenare van die maatskappy.

Alvorens daar oorgegaan word tot 'n bespreking van die bestuur en organisasie van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, is dit noodsaaklik om duidelikheid te verkry oor die begrippe bestuur en organisasie. Daar word verwag om hierdeur 'n meer kritiese ontleding van die bestuur en organisasie van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk te kan maak.

2. Die begrippe bestuur en organisasie.

In die literatuur word verskeie definisies van bestuur en organisasie gevind. Deur hierdie definisies te bestudeer is dit moontlik om 'n begrip van wat onder die terme verstaan word te vorm.

Kimball en Kimball sien bestuur as „Management embraces all duties and functions that pertain to the initiation of an enterprise, its financing, the establishment of all major policies, the provision of all necessary equipment, the outlining of the general form of organization under which the enterprise is to operate, and the selection of the principal officers.“²⁾

Cornell weer, omskryf bestuur as: „Management is the art and science of organizing, preparing and directing human effort applied to control the forces and to utilize the materials of nature for the benefit of man“³⁾ en „The work of management is to plan, direct and control the operation of the organization and to weave together its various parts so that all factors will function properly and all persons cooperate - that is, work together efficiently - for a common purpose.“⁴⁾

Bestuur is dus 'n sosiale proses wat verantwoordelikheid meebring vir die doeltreffende beplanning en kontrole van die werksaamhede van 'n onderneming ter uitvoering van 'n gegewe oogmerk. „Managing is a social process. It is a process because it comprises a series of actions that lead to the accomplishment of objectives. It is a social process, because these actions are principally concerned with relations between people.“⁵⁾

Uit die bostaande definisies blyk dan dat bestuur uit die volgende vier essensiële elemente bestaan:⁶⁾

a. Beplanning.

Hieronder word die uitwerk van aksieprogramme waardeur die doelstellings van die onderneming bereik kan word, ver-

...../staan

staan.

b. Organisasie.

Hieronder word die toewysing van werk aan die verskillende werkenemers en die saambinding van hierdie werknemers gevind, sodat die werk op 'n harmonieuse wyse uitgevoer kan word.

Organisasie word ook omskryf as „ ... the duties of designating the departments and personnel that are to carry on the work, defining their functions and specifying the relations that are to exist between departments and individuals,”⁷⁾ of korter gestel is dit „die verdeling van ondernemings-aktiwiteite in mantake of deeltake.”⁸⁾

c. Bevelvoering. (dirigering, motivering, leiding).

Dit is die beïnvloeding van mense om die werk wel te doen en sluit indiensneming, opleiding, formele instruksie-oordrag en persoonlike leiding, in.⁹⁾

d. Beheer.

Dit sluit die vergelyking van die prestasies met die voorafbepaalde oogmerke in, met die doel om doeltreffende vooruitgang en bevredigende werkverrigting te verseker.

Die doeltreffendheid van bestuur kan gemeet word aan die mate van sukses waarmee die bostaande vier funksies deur die bestuur uitgevoer word.

Wie oefen die bestuurfunksie uit? Dit volg uit die voorgaande bespreking dat alle persone wat toesig uitoefen oor die werk van andere, in 'n mindere of meerdere mate bestuur.

Organisasie is 'n funksie van bestuur en as sodanig ondergeskik aan bestuur. Bestuur stel organisasie daar as hulpmiddel om die einddoel van die onderneming te bereik.

3. Die interne organisasie van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk.

Met die voorgenoemde as breë basis is dit nou moontlik om die bestuur en organisasie van Karino Koöperatiewe Sitrus-

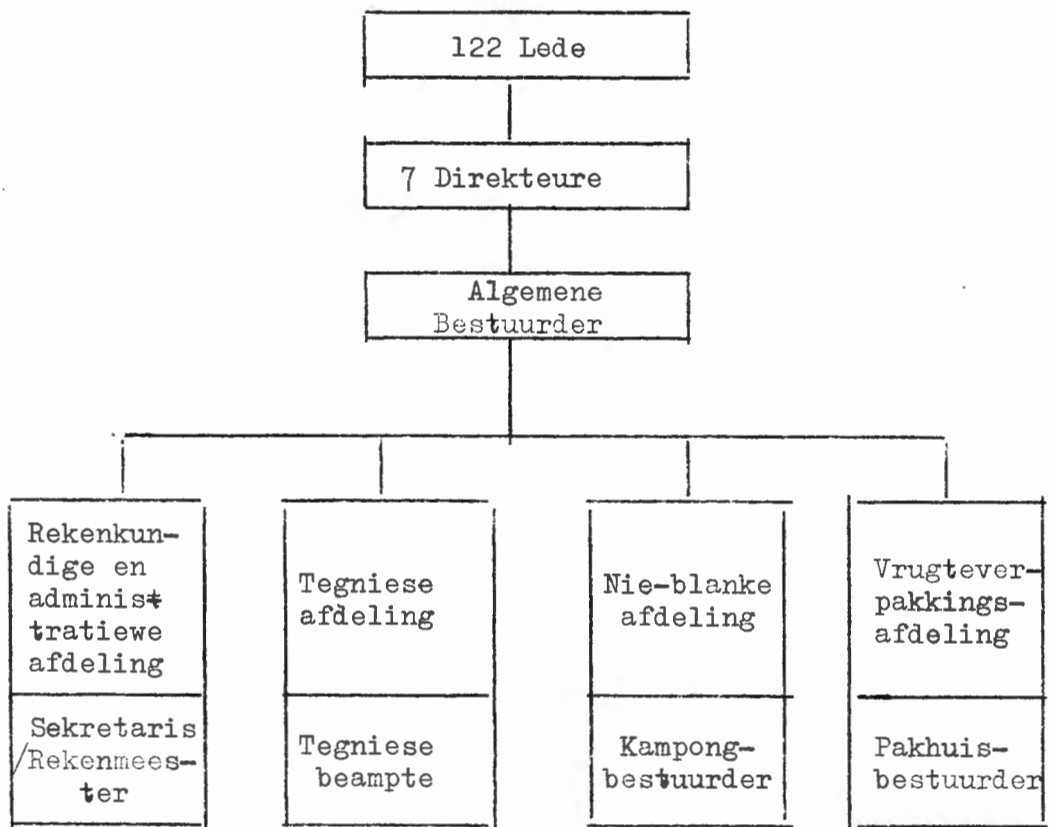
.../maatskappy

maatskappy Beperk krities te beoordeel.

Teneinde die verdere bespreking duideliker te kan volg, word in figuur III die interne organisasie van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk skematies voorgestel.¹⁰⁾ In die res van hierdie hoofstuk, sal die bestuur op die verskillende vlakke van die organisasie volledig bespreek en die organisasie krities beoordeel word.

Fig. III

Organisasiekaart van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy
Beperk



Die organisasiestelsel van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk is dus basies die gewone lynorganisasie waar elke lid van die organisasie direk ondergeskik is aan slegs een hoof, d.w.s. waar die poste in hul geheel ondergeskik gestel word aan enkele ander poste.

a. Die aandeel van die lede in die bestuur van Karino Koö-
peratiewe Sitrusmaatskappy Beperk.

(1) Algemeen.

Kragtens die statuut van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk is lidmaatskap beperk tot bona-fide boere, koöperatiewe landbouverenigings en maatskappye, spesiale koöperatiewe boeremaatskappye en sodanige verenigings soos bepaal deur artikel 5(1) van die Wet op Koöperatiewe Verenigings.¹¹⁾

Onderstaande tabel IX¹²⁾ toon die totale aantal lede van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk soos aan die einde van elke finansiële jaar, sedert stigting.

Tabel IX

Ledetal van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk

Datum	Ledetal
20.8.1957	38
28.2.1958	62
28.2.1959	117
29.2.1960	124
28.2.1961	123
28.2.1962	120
28.2.1963	122
29.2.1964	122

Dit blyk uit bostaande gegewens dat, alhoewel daar tot 1959 'n groot toename in die aantal lede was, die ledetal sedertdien min of meer konstant gebly het. Die rede hiervoor is waarskynlik dat die boere in die omgewing, wat wel koöperasie-bewus was, reeds almal aangesluit het. Lede van ander koöperasies in die omgewing doen dikwels nog aansoek om lidmaatskap, maar dit is die beleid van die direksie om nie sulke aansoeke goed te keur nie.¹³⁾

Die Koöperasie is deur die lede vir die lede gestig en

..../dit

dit is dus volkome logies dat die lede die Koöperasie beheer en die finale seggenskap in sake rakende die Koöperasie het, soos Coetzee¹⁴⁾ dan ook tereg aantoon.

Soos voorheen in hierdie hoofstuk genoem, (p. 32), bestaan bestuur uit vier basiese elemente, naamlik beplanning, organisasie, beheer en bevelvoering. Die bestuursverantwoordelikheid van die lede van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk bestaan hoofsaaklik uit beplanning en beheer, gesien in die breë sin.

(2) Beplanning.

Onder beplanning word die bepaling van die breë beleid soos neergelê in die statuut van die Koöperasie, verstaan. Die statuut moet gesien word as 'n opdrag van die lede aan die direksie en personeel oor hoe die sake van die Koöperasie bestuur moet word. Hoewel hierdie beleid oor die korttermyn redelik onaanpasbaar is, kan dit gewysig word by besluit van twee-derde van die lede teenwoordig (in persoon of deur volmag) op 'n vergadering wat spesiaal vir daardie doel byeengeroep is,¹⁵⁾ en mits so 'n wysiging nie in stryd met die Wet op Koöperatiewe Verenigings is nie.

Op die Jaarlikse Algemene Vergadering, soos ook op enige ander vergadering van die maatskappy, het elke lid een stem. Benewens die uitvoering van hulle beherende bestuursfunksie, wat hierna behandel sal word, kies die lede op elke Jaarlikse Algemene vergadering, direkteure in die plek van die wie se ampstermyn verstryk het. Die direkteure tree in rotasie af in 'n volgorde van 3 : 2 : 2 - d.w.s. die eerste jaar tree drie direkteure af, die jaar daarna twee en die daaropvolgende jaar weer twee.

Later in hierdie hoofstuk sal die magte en pligte van die direkteure in besonderhede behandel word. Hier kan volstaan word deur te meld dat die direkteure die gevolgmagtig-

des van die lede is om die Koöperasie, onderhewig aan die bepalings van die statuut en enige ander lede-opdragte, te bestuur.

Die huidige bedeling in Suid-Afrika veroorsaak ongelukkig dat die beplanningsfunksie (die bepaling van beleid) van lede in 'n groot mate bloot teoreties en slegs 'n kwessie van formaliteit is, soos uit die volgende sal blyk.

(a) Die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings eien homself soveel magte toe dat die lede van die Koöperasie 'n baie geringe aandeel in die uiteindelijke beleidsbepaling in hulle koöperasie het. Die Wet op Koöperatiewe Verenigings is in sekere opsigte ook so vaag dat die beslissing van die Registrateur sonder meer aanvaar moet word. „So is die Registrateur van mening dat hy kan voorskryf hoedat poelrekeninge opgestel moet word en of dit negatiewe balanse mag wys of nie. Vir ons kom dit voor asof 'n poelrekening niks anders as 'n vennootskaprekening is, wat op 'n wins of verlies kan uitkom nie. As dit vir die lede aanvaarbaar is dat sekere poele op 'n verlies afgesluit word, en hulle is tevrede daarmee lyk dit vir ons asof dit 'n totale huishoudelike saak is. As die lede nie daarmee tevrede is nie, sal hulle immers onder die magte wat hulle besit, 'n verandering in die direksie maak. Die Registrateur is blykbaar van sienswyse dat hy oor hierdie huishoudelike sake instruksies kan gee.”¹⁶⁾ en „Dit word gevoel dat die Registrateur hom nie met blote huishoudelike aangeleenthede van enige koöperatiewe vereniging of maatskappy behoort te bemoei nie. Indien dit die geval moet wees, beteken dit dat die saak gaandeweg sal ontwikkel in 'n kantoor in Pretoria wat alle koöperatiewe maatskappye en verenigings beheer en bestuur.”¹⁷⁾

(b) Artikel 67 van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk se statuut bepaal dat elke lid slegs een stem het. Dit is 'n basies koöperatiewe beginsel, maar gesien in die lig

...../van

van die feit dat lede tot die kapitaal (aandele en heffingsfonds) bydra in verhouding tot die gebruik wat hulle van die Koöperasie maak, bestaan die mening dat dit nie onlogies of onkoöperatief sou wees om, kragtens die bepalings van artikel 39(1) van die Wet op Koöperatiewe Verenigings, die statuut sodanig te wysig dat stemreg op 'n basis van „volume besigheid” geskied nie.

(c) Artikel 69 van die Koöperasie se statuut, magtig stemming deur middel van volmagte, met die beperking dat geen lid as gevolmagtigde van meer as vyf lede mag optree nie. Met die nagaan van die notules van algemene en spesiale algemene vergaderings, word tot die gevolgtrekking gekom dat heelwat gebruik van stemming deur volmagte gemaak word. Dit is verder insiggewend indien daarop gelet word dat die lede wat hulle stemme deur volmagte uitbring, lede is wat baie min werklike finansiële belang in die maatskappy het. Die enigste gevolgtrekking waartoe geraak kan word, is dat hierdie lede weinig belang het in die werklike bestuur van die onderneming en hulle volmag aan die eerste persoon gee wat daarom kom vra. Dit kom as 'n ongesonde toestand voor dat lede wat geen ware belangstelling toon nie, tog is staat is om besluite te neem wat vir sommige ander lede van lewensbelang is.

Laasgenoemde standpunt kan aan die hand van 'n voorbeeld verduidelik word. Veronderstel die geleentheid is die jaarlikse verkiesing van direkteure. Veronderstel verder dat daardertig lede in eie persoon op die vergadering teenwoordig is, waarvan vyf en twintig ten gunste van A as direkteur stem. Daar is egter vyf lede wat ten gunste van B is. Deur die werwing van volmagte van onbelangstellende lede is hierdie vyf persone in staat om dertig stemme te monster en B word verkies. Soortgelyke gebeurtenisse in die bestaan van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk het getoon dat dit 'n wesenlike probleem is en aandag behoort aan die uitskakeling

...../daarvan

daarvan geskenk te word. 'n Verhoging van stemkrag per lid op basis van „volume besigheid”, gekoppel aan 'n beperking op die aantal volmagte wat een lid mag hou, kan hierdie probleem in 'n baie groot mate oorbrug.

Die beginsel van addisionele stemreg op basis van ondersteuning word wel deur sitruskoöperasies toegepas.¹⁸⁾

Stemreg word toegeken op basis van volume sitrusvrugte aan die koöperasie gelewer, of op 'n monetêre basis (waarde van besigheid gedoen.) Eersgenoemde basis behoort uitstekend by die koöperasie wat geen handelsaktiwiteite verrig nie, te pas, terwyl laasgenoemde metode met sukses by 'n suiwer handelskoöperasie toegepas kan word. Die suiwer toepassing van enige van hierdie metodes by 'n koöperasie wat die sitrusvrugte van sy lede hanteer en ook handelsdienste verrig, lyk egter diskriminerend en dus onkoöperatief. Die lid wat sitrusvrugte aan die koöperasie lewer, se „belang” in die koöperasie of ondersteuning van die koöperasie, is nie die hoeveelheid geld wat hy vir daardie vrugte van die koöperasie ontvang nie, maar wel die feit dat die koöperasie sy vrugte hanteer. Hierdie standpunt kan verduidelik word aan die hand van 'n eenvoudige voorbeeld:-

Gestel A lewer 1,000 uitvoerkiste nawellemoene aan die koöperasie waarvoor hy R2.00 per kis of R2,000 in totaal ontvang. B lewer 1,000 uitvoerkiste suurlimoene waarvoor hy slegs R1.00 per kis of R1,000 in totaal ontvang. Beide A en B produseer slegs die een variëteit en is dus geheel en al afhanklik van die inkomste daaruit ontvang.

Dit kom onlogies voor om te redeneer dat A tweekeer die addisionele stemreg moet ontvang as wat aan B toegeken word. Beide lede maak immers eweveel gebruik van die koöperasie (albei ondersteun die koöperasie in dieselfde mate) en behoort dieselfde stemreg te hê. In hierdie geval behoort stemreg dus op 'n „volume vrugte gelewer”-basis bereken te word.

...../Wanneer

Wanneer die koöperasie, soos in die geval van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, egter ook verskaffingsdienste aan sy lede lewer, behoort die waarde van hierdie besigheid in aanmerking geneem te word by die bepaling van addisionele stemreg.

Dit wil voorkom asof die mees praktiese metode om aan beide hierdie beginsels uitvoering te gee een van die volgende alternatiewe is:

- (a) Die volume vrugte moet teen 'n vaste waarde per eenheid (vir alle variëteite) in geldwaarde omskep word en vir die doel van stemregberekening by die totale handelsbesigheid wat die lid met die koöperasie gedoen het, getel word.
- (b) Die totale handelsbesigheid (in geldwaarde) moet op 'n vaste basis omskep word na „volume vrugte” en vir die bepaling van stemreg by die volume vrugte wat elke lid gelewer het, getel word.

Die volgende of 'n soortgelyke klousule in die plek van die bestaande klousule 67 van die statuut word dus aanbeveel: „By stemming deur die opsteek van hande, sal elke lid een stem hê. In die geval van 'n hoofdelike stemming word stemreg bepaal volgens die volume sitrusvrugte wat elke lid gedurende die onmiddellike voorafgaande finansiële jaar aan die maatskappy gelewer het, in die verhouding van een stem vir elke 5,000 plukkiste sitrusvrugte, of gedeelte daarvan, gelewer, tot 'n maksimum van vyf stemme per lid. Vir die doeleindes van hierdie klousule sal elke R1 sake wat die lid met handelsafdeling van die maatskappy gedoen het, geag word gelyk te wees aan een plukkis sitrusvrugte.”

Wat betref die beperking van die aantal volmagte wat deur 'n lid gehou kan word, vind ons dat sekere sitruskoöperasies¹⁹⁾ elke lid 'n maksimum van twee volmagte toelaat. Hierdie beperking blyk geregverdig te wees in die lig van die voorafgaande probleme.

(3) Beheer.

Die beherende bestuursfunksie word op 'n verskeidenheid maniere uitgeoefen, o.a.:

- (a) Die lede stel ouditeure aan en oorweeg op elke jaarlikse algemene vergadering die ouditeursverslag, balansstaat en ander finansiële state van die voorafgaande boekjaar.
- (b) Die raad van direkteure lewer op elke jaarlikse algemene vergadering verslag van hulle werksaamhede gedurende die voorafgaande boekjaar.
- (c) Op die jaarlikse algemene vergadering word sake van algemene belang asook enige klagtes van lede bespreek.
- (d) Op skriftelike versoek van minstens een tiende van die lede moet 'n spesiale algemene vergadering vir die behandeling van 'n spesifieke aangeleentheid belê word.
- (e) Enige voorgestelde lenings wat die helfte van die uitgereikte aandelekapitaal oorskry moet by besluit op 'n spesiale algemene vergadering met 'n twee-derde meerderheid goedgekeur word. Spesifieke goedkeuring van die lede is ook nodig vir die betaling van rente op aandelekapitaal, omsetbonusse, die plasing van fondse op reserwes, ens.

Teoreties besit die lede dus uitgebreide beherende magte. In die geval van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, word van hierdie magte prakties egter slegs in 'n geringe mate gebruik gemaak.

So, byvoorbeeld, het geen enkele lid nog, sedert stigting van die Koöperasie, die finansiële state wat, kragtens artikel 76 van die statuut, veertien dae voor die datum van die algemene vergadering vir insae deur lede beskikbaar moet wees, ondersoek nie.²⁰⁾ Op 'n enkele uitsondering na is die balansstaat en wins- en verliesrekening ook nog elke jaar deur

...../die

die algemene vergadering goedgekeur, sonder dat dit op die vergadering gelees is.²¹⁾ Hierdie houding van lede kan beskou word as 'n mosie van vertroue in die raad, of, meer waarskynlik, 'n gebrekkige besef van hulle verantwoordelikheid teenoor hulle eie onderneming.

(4) Samevatting.

Samevattend kan dus beweer word dat die lede van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, soos ook in die geval van enige ander koöperasie, oor uitgebreide magte beskik in die beheer en bestuur van hulle onderneming. Hierdie magte word egter nie na wens gebruik nie, en die redes vir hierdie relatief swak beoefening van hulle bestuursfunksie is waarskynlik o.a.:

- (a) Onnodige en stremmende inmenging deur die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings in die huishoudelike beleidsake van die Koöperasie.
- (b) Vertroue in die raad van direkteure en personeel, wat waarskynlik voortspruit uit die relatief lae verpakingskoste van die lede se sitrusvrugte.
- (c) Gebrekkige kennis oor hulle verantwoordelikheid in die onderneming. Afskrifte van die koöperasie se statuut is byvoorbeeld in beide landstale vir die lede beskikbaar, maar tot dusver het slegs 'n geringe aantal lede daarom gevra.²²⁾

Alhoewel gedurige inmenging deur lede in die interne bestuur van die onderneming nie gewens is nie, word die mening nogtans gehuldig dat groter belangstelling deur die lede nodig is. Hierdie belangstelling kan daur opvoedingswerk aangewakker word. Lede moet tot die besef gebring word dat die huidige raad en personeel nie vir altyd daar is nie en dat sake vandag miskien verkeerd mag gaan. Indien lede

ten volle op hoogte is met hulle magte en pligte behoort ook 'n baie geringer mate van inmenging deur hulle in streng administratiewe aangeleenthede ondervind te word.

b. Die aandeel van die direksie in die bestuur.

(1) Algemeen.

Aangesien dit onmoontlik en ongewens is (gesien uit die oogpunt van gekoördineerde optrede), dat 'n groot groep persone gesamentlik 'n onderneming bestuur, vind ons dat die lede van 'n koöperasie sekere magte en verantwoordelikheid aan 'n raad van direkteure delegeer. Die magte en verantwoordelikhede van hierdie raad word duidelik in die statuut van die koöperasie en deur die Wet op Koöperatiewe Verenigings omskryf, en word ook nog verder aangevul deur lede-opdragte tydens algemene vergaderings.

Coetzee²³⁾ merk in hierdie verband as volg op: „Die raad van direkteure is dus in 'n groot mate gebind en moet beheer uitoefen oor sake wat voorheen vasgelê is. Dit is egter die plig van die direksie om die bepaalde beleid in die praktyk uit te werk en toe te pas Dit beteken ook meesal in die praktyk dat die direksie die leiding neem met die bepaling van beleid en aanbevelings maak oor belangrike sake, maar die algemene vergadering behou nog altyd die finale seggenskap. Die direksie vorm eintlik die uitvoerende bestuur en dra die verantwoordelikheid vir die gewone gang van sake.” Alhoewel die breë beleid dus deur die lede bepaal word, meesal op aanbeveling van die direksie, is dit die direksie se plig om daardie beleid in die praktyk toe te pas. Binne die raamwerk van hierdie breë beleid is daar egter 'n groot aantal beleidsaspekte wat die aandag van die direksie verg en waaroor hulle uitsluitel moet gee. Daar kan volstaan word met die bewering dat die direksie nie slegs in 'n uitvoerende hoedanigheid optree nie, maar in werklikheid 'n belangrike beleidsliggaam is.

(2) Die direksie van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy

Beperk.

(a) Algemeen.

Die raad van direkteure van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk bestaan uit sewe persone wat lede van die Maatskappy of lede van organisasies wat lede van die Maatskappy is, moet wees. Direkteure dien vir 'n tydperk van drie jaar op die direksie en kan hierna vir 'n verdere diensperiode deur die lede verkies word.

In die geval van sommige ander sitruskoöperasies word gevind dat direkteure slegs vir 'n periode van twee jaar gekies word.²⁴⁾ Die mening bestaan dat 'n periode van twee jaar te kort is om kontinuïteit te verseker en ook omdat dit 'n nuwe direkteur 'n geruime tyd neem om homself so op hoogte met die werking van sy koöperasie se sake te stel, dat hy sy bekwaamhede tot wesenlike voordeel van die onderneming kan aanwend. Daar mag selfs argumente ten gunste van 'n langer diensperiode as drie jaar bestaan, alhoewel gevoel word dat 'n persoon sy bekwaamheid in hierdie periode behoort te kan toon, in welke geval hy vir 'n verdere diensperiode deur die lede verkies kan word.

In terme van artikel 53 van die Koöperasie se statuut word streng persoonlike vereistes aan 'n persoon gestel ten einde as direkteur te kan kwalifiseer; maar die demokratiese beginsel word ten volle gehandhaaf deurdat enige lid van die Koöperasie (sonder inagneming van sy finansiële belang in die Koöperasie) as direkteur verkies kan word. Oor die meriete van laasgenoemde beginsel kan heelwat meningsverskil bestaan. Daar kan geredeneer word dat 'n persoon wat nie werklik finansiële belang in die onderneming het nie, geneig kan wees om sy pligte minder nougeset uit te voer. Aan die ander kant kan dit tot nadeel van die koöperasie wees as 'n jong, lewenslustige en bekwame persone outomaties diskwalifiseer, omdat hy nog nie ten volle in sy boerdery gevestig is nie. Die

...../mening

mening bestaan dus dat die bepaling, soos dit tans lees, verkieslik is. Indien dit sou blyk dat 'n direkteur nie sy pligte na wens verrig nie, besit die lede, kragtens artikel 38 van die Maatskappy se statuut, immers die mag om hom uit sy amp te ontslaan.

Kragtens artikel 45 van die statuut is elke direkteur geregtig op 'n vergoeding tot 'n maksimum van R8.00 per dag of 'n gedeelte van 'n dag, waarop hy vergaderings van die Koöperasie bywoon of ander sake namens die Koöperasie verrig. Hierbenewens kan ook reiskoste tot 'n maksimum van 10 sent per myl aan direkteure betaal word vir die gebruik van hulle eie voertuie op amptelike sake. Afgesien van hierdie vasgestelde vergoeding kan die algemene vergadering 'n beloning aan direkteure stem vir dienste gedurende die jaar verrig. Anders as by private ondernemings word die direkteure van die Koöperasie dus feitlik net vir werklike onkoste vergoed.

(b) Bestuur.

Soos reeds gemeld vorm die direksie in werklikheid die uitvoerende bestuur van die onderneming en hulle magte en pligte word volledig omskryf in die statuut van die Koöperasie.

Bestuur bestaan uit vier basiese elemente naamlik beplanning, organisasie, bevelvoering en beheer. Die bestuursfunksie van die direksie bestaan uit al hierdie elemente en daar sal kortliks aan elkeen afsonderlik aandag geskenk word. Die omvang van hierdie werk laat nie ruimte vir 'n volledige bespreking van die magte en pligte van die direksie, soos neergelê in die statuut van die Koöperasie nie. Daar sal dus volstaan word met 'n redelik algemene uiteensetting van die belangrikste bestuursverantwoordelikhede en 'n kritiese beskouing oor die uitoefening van hierdie verantwoordelikhede deur die direksie van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk.

Alvorens tot die bespreking oorgegaan word, is dit nodig

...../om

om daarop te wys dat die direksie as „eenheid” bestuur en dat lede van die direksie nie afsonderlik funksioneer nie (dus eintlik meerhoofdige leiding²⁵⁾). Die direksie besit egter die reg om komitees uit eie geledere saam te stel en sekere spesifieke magte en pligte aan sodanige komitees te delegeer.²⁶⁾

(i) Beplanning.

Die lede van die Koöperasie verskaf slegs die breë riglyne waarvolgens die onderneming bestuur moet word. Dit is die taak van die direksie om toe te sien dat die onderneming binne hierdie riglyne sy doelstellings so doeltreffend moontlik bereik.

In hoofstuk III is aangetoon dat die hoofdoel van die Koöperasie die verpakking van die sitrusvrugte van sy lede is. Dit is dus die vernaamste plig van die direksie om sorg te dra dat dit geskied en wel op die mees ekonomiese wyse. Teneinde aan hierdie plig uitvoering te kan gee, is beplanning van 'n wye verskeidenheid aspekte nodig. Die nodige geboue, masjinerie, pakhuis, materiaal en personeel moet daar gestel word. Fondse moet gevind word om die aankoop van die fasiliteite te finansier en 'n gesonde waardeverminderingsbeleid moet gevolg word. Aangesien die onderneming 'n koöperasie is, mag daar nie tussen lede gediskrimineer word nie, en teneinde aan hierdie beginsel uitvoering te kan gee, verg aangeleenthede soos plukbeurte, die verpakking van vrugte, verpoeling en kostetoelings die voortdurende aandag van die direksie. Die beleid ten opsigte van die bogenoemde aspekte sal nie hier bespreek word nie, want dit sal duidelik uit die volgende hoofstukke blyk, waarin dit ook krities beoordeel sal word. Uit die voorgaande blyk egter duidelik dat die direksie aandag aan 'n groot aantal en wye verskeidenheid beleidsaspekte moet skenk.

...../(ii)

(ii) Organisasie.

Die amp van direkteur is nie van 'n voltydse aard nie en as sodanig is dit vir die direksie nie moontlik om voltydse aandag aan die werksaamhede van die Koöperasie te bestee nie. Die direkteure van die Koöperasie is meesal ook nie opgeleide sake- of vakmanne nie en om hierdie redes word gevind dat die direksie voltydse uitvoerende amptenare aanstel en sekere spesifieke magte en pligte aan sodanige amptenare delegeer. Die direksie bepaal dus in breë trekke die organisasiestruktuur in soverre hy die verskillende hoofposte bepaal en die personeel wat daardie poste moet vul, aanstel.

(iii) Bevelvoering.

Dit is ook die taak van die direksie om die personeel aan te spoor om die oogmerke van die Koöperasie na te streef en dit kan alleen gedoen word deur aan die personeel die nodige leiding en finansiële sekuriteit binne die werkkring te gee.

Die bevelvoering wat deur die direksie uitgeoefen word, is hoofsaaklik tot bevelvoering oor die algemene bestuurder beperk. Laasgenoemde tree dan weer in 'n bevelvoerende hoedanigheid op teenoor die res van die personeel.

Die direksie is egter belas met die vasstelling van die salarisse, verlof- en pensioenvoorregte, asook die verskaffing van ontspannings- en behuisingsfasiliteite aan die permanente blanke personeel.

Die personeelsalarisse en verlofvoorregte van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk vergelyk gunstig met die van ander sitruskoöperasies in die omgewing.²⁷⁾ Die Koöperasie beskik ook oor 'n pensioenskema waartoe personeellede en die Koöperasie tot 'n gelyke mate bydra.

Afhangende van die resultate van elke jaar en die finansiële posisie van die Maatskappy, word daar jaarliks bonusse aan die personeel betaal. By die betaling van hierdie bonusse vind daar geen diskriminasie tussen personeellede plaas nie en

...../die

die bonusse word betaal op basis van 'n gelyke persentasie van elke personeellid se salaris.²⁸⁾ Alhoewel daar toegegee word dat dit vandag die algemene praktyk by meeste groot instansies is, om bonusse op hierdie basis te betaal, is skrywer die mening toegedaan dat die basiese dryfveer agter die idee van bonusse daardeur verlore gaan. Bonusse behoort te dien as aansporing vir die werknemer en indien die goeie en swakker werker dieselfde bonus ontvang, is daar geen aansporing nie. Intendeel kan dit daartoe aanleiding gee dat die goeie werknemer ontevrede raak of geheel en al ontmoedig word, om in die toekoms werk van n hoër of beter gehalte te lewer.

Ter verdediging van die Koöperasie moet gemeld word dat daar wel gepoog word om deur middel van diskriminasie in salarisverhogings aansporing te gee. Dit is egter te betwyfel of 'n groter salarisverhoging van R2.00 of R5.00 per maand dieselfde uitwerking op die werknemer het as 'n groter bonus van R50 of R100, alhoewel toegegee word dat eersgenoemde op die langduur miskien meer beteken, behalwe as die beter werknemer elke jaar R50 meer bonus verdien en slegs n groter salarisverhoging van byvoorbeeld R2.50 per maand ontvang. Salarisverhogings kan egter nie onbeperk voortduur nie en wat sal die beleid wees as 'n persoon die maksimumsalaris wat aan sy pos verbonde is, bereik? Dit word aanbeveel dat die vraagstuk van bonusbetalings en salarisverhogings met groot versigtigheid hanteer moet word, want 'n tevrede personeel is vir enige onderneming van onskatbare waarde.

Die Koöperasie het reeds op sy eie persele gerieflike, moderne woonhuise vir die senior personeellede opgerig wat teen 'n nominale huur aan die personeel beskikbaar gestel word. In die geheel gesien, kwyd die direksie homself ook dus redelik goed van die funksie van bevelvoering oor sy personeel.

(iv) Beheer.

Die direksie moet ook beheer uitoefen oor die werksaamhede van die personeel en die prestasies van die Koöperasie vergelyk met die voorafbepaalde oogmerke en wanneer dit nodig blyk moet die nodige korrektiewe stappe geneem of die planne gewysig word om by veranderde omstandighede aan te pas. Onder punt (c) hieronder word meer aandag aan die aspek geskenk.

(c) Wyse van uitvoering van bestuurspligte.

Die vernaamste bestuurspligte van die direksie is nou kortliks gemeld. Die vraag ontstaan nou op watter wyse die direksie hierdie pligte uitoefen.

Soos reeds voorheen gemeld tree die direksie as eenheid op en hieruit volg dat die bestuurspligte hoofsaaklik op vergaderings van die direksie uitgeoefen word. Die direksie vergader so dikwels as nodig en op hierdie vergaderings word alle aangeleenthede wat die aandag van die raad vereis, bespreek. Die personeel lewer verslag oor hulle werksaamhede, doen aanbevelings en vra beslissings van die raad oor aangeleenthede en beleidsaspekte waaroor daar onduidelikheid of geen uitsluit-sel bestaan nie. Die direkteur moet egter nie net vergaderings bywoon en hom verlaat op verslae van die personeel nie, maar hy moet hom ook persoonlik vergewis en op hoogte hou met die werksaamhede van die koöperasie en alle aspekte rakende sy koöperasie.

Uit 'n ondersoek van die notules en agendas van die direksievergaderings van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk blyk daar sekere belangrike leemtes te wees, naamlik:-

(a) Die agendas bevat slegs hoofpunte en die gevaar bestaan dat die lede van die direksie dikwels slegs 'n geringe idee het van die aangeleenthede wat op die vergadering hulle aandag sal vereis. Die voor- en teenargumente met betrekking tot 'n spesifieke aangeleentheid word gewoonlik mondelings deur die

.../algemene

algemene bestuurder op die vergadering gegee. Die grootste beswaar hierteen is dat lede van die direksie nie voldoende geleentheid en duidelikheid het om 'n bevredigende en weldeurdagte besluit te kan neem nie. Die probleem kan op twee maniere uitgeskakel word:

- (i) Elke direkteur moet voor elke vergadering die agenda volledig met die algemene bestuur bespreek of
- (ii) 'n skriftelike memorandum, waarin alle moontlike implikasies en alle argumente rakende 'n sekere aangeleentheid wat op die agenda verskyn, uiteengesit word, moet 'n geruime tyd voor die datum van die vergadering aan elke direkteur verskaf word.

'n Kombinasie van die twee alternatiewe blyk die beste te wees, want as elke direkteur die skriftelike memorandum goed bestudeer het en die implikasies daarvan met die algemene bestuurder bespreek, behoort dit die nodige grondslag vir vrugbare denke en besluite te vorm.

(b) Vorderingsverslae van die personeel aan die direksie oor die werksaamhede van die Koöperasie word mondelings op die direksievergaderings gelewer. Die lewering van vorderingsverslae geskied ook op inisiatief van die personeel en is eerder toevallig as 'n reël. Dit word aanbeveel dat alle verslae in die vorm van 'n skriftelike memorandum aan die direksie gelewer moet word en dat die direksie op periodieke verslae oor spesifieke, belangrike aangeleenthede moet aandring. Daarbenewens behoort die direksie ook periodiek persoonlik ondersoek in te stel na die rekords en werksaamhede van die Koöperasie. Die uitvoering van die bogenoemde aanbevelings moet nie beskou word in die lig van gebrek aan vertroue deur die direksie in die integriteit en bekwaamheid van die personeel nie. Deur na te laat om aandag aan hierdie aspekte te gee ontduik die direksie egter hulle verantwoordelikheid en poog om dit oor te plaas op die personeel, welke

...../optrede

optrede uiteraars onregverdig teenoor die personeel is. Onderlinge vertroue is noodsaaklik vir harmonieuse samewerking, maar die statuut en die Wet op Koöperatiewe Verenigings plaas sekere spesifieke verantwoordelikhede op die direksie en dit is dus die plig van die direksie teenoor die lede van die Koöperasie om daardie verantwoordelikhede te aanvaar en persoonlik aandag te skenk aan daardie aspekte waarvoor hulle verantwoordelik is.

Ten slotte is dit ook nodig om te meld dat die ouditeure van die Koöperasie die direksie tot groot hulp is in die uitoefening van hulle bestuursfunksie. In die jaarlikse ouditeursverslag aan die direkteure word gereeld uitvoerig verslag gedoen oor die Koöperasie se werksaamhede en word die aandag gevestig op sake wat die aandag vereis, tesame met aanbevelings hoe om probleme te oorbrug of om sake meer vlot te laat verloop.

Daar sal hiermee volstaan word insoverre dit die taak van die direksie in die bestuur van die Koöperasie betref. Uit die volgende hoofstukke sal die omvang van hierdie taak en die beleid in verband met sekere spesifieke aangeleenthede duidelik blyk.

c. Die aandeel van die personeel in die bestuur.²⁹⁾

(1) Algemeen.

Die lede van die Koöperasie bepaal die algemene beleid, welke beleid in verdere besonderhede deur die raad van direkteure uitgewerk word. Die raad van direkteure stel dan kragtens artikel 46 van die statuut personeel aan om praktiese uitvoering aan die beleid te verleen.

Die personeel van Karino Koöperatiewe ~~Sitrusboordskap~~ Beperk kan in verskillende kategorieë verdeel word:

1. Die algemene bestuurder.
2. Die hoofde van die verskillende afdelings.

3. Ondergeskikte permanente blanke werknemers.
4. Ondergeskikte tydelike (seisoens) blanke werknemers.
5. Nie-blanke werknemers wat ook onderverdeel kan word in seisoenwerkers en permanente werkers.

In die bespreking wat volg, sal daar eerstens aandag geskenk word aan die bestuursfunksie van die algemene bestuurder. Hierna sal die organisasie van die verskillende afdelings in die Koöperasie en die verantwoordelikhede van elke afdeling kortliks bespreek word. Die omvang en betekenis van die werksaamhede van die verskillende afdelings sal uit die besprekings in latere hoofstukke duidelik blyk, sodat daar in hierdie besondere bespreking hoofsaaklik klem gelê sal word op 'n kritiese beoordeling van die taakverdeling en die uitoefening van die bestuursfunksie.

(2) Die algemene bestuurder.

Die algemene bestuurder is die skakel tussen die direksie en die ander personeel van die Koöperasie en hy is aan die direksie verantwoordelik vir die doeltreffende uitvoering van die Koöperasie se funksies. Hy beskik oor uitgebreide magte binne die raamwerk van die beleid soos bepaal en soos van tyd tot tyd aangevul deur spesiale opdragte van die direksie. Die omvang van die bestuurder se taak sal bespreek word aan die hand van die vier basiese bestuurstake wat voorheen uiteengesit is.

(a) Beplanning.

Die beplanningsfunksie van die bestuurder bestaan hoofsaaklik uit beplanning teneinde praktiese uitvoering aan die beleid en opdragte van die direksie te gee.

Die bestuurder is egter ook daagliks in kontak met die praktiese werking van die Koöperasie en hy verkeer dus in die posisie om die meriete van die beleid wat deur die direksie bepaal is, goed te kan beoordeel. Hieruit volg dat die taak van

...../die

die bestuurder nie beperk is tot die slaafse navolging van die bepaalde beleid nie, maar ook om die direksie te adviseer aangaande noodsaaklike veranderinge of verbetering van daardie betrokke beleid.

Die algemene bedryfslewe is ook dinamies van aard en dit word van die bestuurder verwag om steeds op hoogte te bly met alle nuwe ontwikkelings wat die Koöperasie in die doeltreffende uitvoering van sy funksies kan beïnvloed. Sodanige ontwikkelings en die moontlike invloed daarvan op die Koöperasie, tesame met enige aanbevelings vir beleidsaanpassings moet voortdurend onder die aandag van die direksie gebring word.

Die dinamiese aard van die sakelewe en die snelle verandering wat in omstandighede kan intree, vereis verder dat die bestuurder dikwels vinnige beslissings moet neem oor aangeleenthede waaroor daar geen beleidsbepalings bestaan nie. Sodanige beslissings, sommige waarvan verreikende implikasies kan hê, word dan so spoedig moontlik vir kennisname, goedkeuring of moontlike verandering aan die direksie of gemagtigde komitees van die direksie, voorgelê.

Die beplanningsfunksie van die bestuurder is dus nie beperk tot die van 'n outomaat wat net verantwoordelik is vir die praktiese uitvoering van die beleid wat deur die direksie neergelê is nie. As gevolg van sy noue kontak met die praktyk is hy ook in 'n baie groot mate verantwoordelik vir die formulering van belangrike beleidsbesluite wat slegs vir formele goedkeuring aan die direksie voorgelê word.

(b) Organisasie.

„Die pligte van werknemers sal deur die bestuurder bepaal word.”³⁰⁾ Hieruit volg dat die bestuurder verantwoordelik is vir die toewysing van werk aan die verskillende werknemers en die koördinering van die verskillende werksaamhede teneinde harmonieuse werkverrigting te verseker.

Artikel 46 van die Maatskappy se statuut bepaal dat dit

...../die

die plig van die direksie is, om die pligte van die verskillende werknemers te bepaal. Dit is egter logies dat die direksie hierdie funksie aan die bestuurder gedelegeer het, want afgesien daarvan dat die bestuurder in daaglikse kontak met die probleme van die Koöperasie verkeer en dus baie beter in staat is om die verskillende werksaamhede en die bekwaamheid van die werknemers om daardie werksaamhede te kan uitvoer, te waardeer, is die bestuurder aan die direksie verantwoording verskuldig vir die doeltreffende funksionering van die Koöperasie. Verantwoordelikheid en gesag gaan hand aan hand en die direksie beklee in hierdie opsig dus die bestuurder met die gesag om pligte toe te wys.

Alhoewel die bestuurder aan die direksie verantwoordelik is vir die organisasie van die Koöperasie se personeel, word die gesonde beginsel om verantwoordelikheid en gesag te koppel, ook deur die bestuurder op die laer vlakke van die organisasie toegepas. Elke amptenaar wat met verantwoordelikheid beklee is, besit ook die mag om, onderworpe aan die uiteindelijke goedkeuring van die bestuurder, die pligte van sy ondergeskikte werkers te bepaal. Die goedkeuring van die bestuurder is hier noodsaaklik om koördinasie tussen die verskillende afdelings en pligte te verseker.

Teoreties is die aanstelling en afdanking van personeel ook die funksie van die direksie.³¹⁾ In die praktyk kom dit egter daarop neer dat die bestuurder aanbevelings in hierdie verband aan die direksie maak, wat dan sodanige aanstellings of ontslag net formeel bekragtig. Wat tydelike personeel betref, is hierdie magte geheel en al aan die bestuurder toevertrou, wat sekere van hierdie magte nog verder delegeer.

(c) Bevelvoering.

Uit die voorgaande bespreking volg dit dat die bestuurder ook verantwoordelik is vir bevelvoering oor die werknemers. Die bestuurder is op hoogte met die oogmerke wat die

.../Koöperasie

Koöperasie nastreef en aangesien hy in gedurige kontak met al die personeel is, is hy die aangewese persoon om bevel te voer. Dit beteken egter nie dat die bestuurder persoonlik gedurige bevel oor elke werknemer voer nie. Hierdie funksie word ook weer in 'n groot mate na die laer vlakke van die organisasie gedelegeer sodat dit feitlik daarop neerkom dat die bestuurder bevelvoer oor die afdelingshoofde, wat op hulle beurt weer bevelvoer oor seksie-hoofde binne die afdeling. Laasgenoemde voer op hulle beurt weer bevel oor die gewone werkers.

Die bestuurder doen ook aanbevelings aan die direksie in verband met vergoeding aan die permanente blanke werknemers, welke prosedure heeltemal korrek blyk te wees. Daar bestaan egter geen duidelike metode waarvolgens die prestasies van die werknemers gemeet word nie en die afdelingshoofde word oor die algemeen ook nie geraadpleeg in verband met sulke aanbevelings nie. Die prosedure in hierdie opsig verdien meer aandag. Persone wat gesag uitoefen oor die werksaamhede van ander behoort periodieke verslae oor sodanige werkers in te dien, welke verslae by die bepaling van vergoeding in ag geneem behoort te word. Die verslae wat op 'n sekere werknemer betrekking het, moet ook met hom bespreek word, sodat hy bewus is van sy tekortkominge. Dit is van die allergrootste belang dat bevordering en vergoeding streng volgens meriete geskied en teneinde aan hierdie beginsel uitvoering te kan gee, is dit nodig dat een of ander standaard prosedure van meriete-bepaling aangewend word. Verdienstelikeidswaardering vereis dat aandag aan 'n groot verskeidenheid aspekte soos die lengte van die dienstermyn, vertrouensvermoë, oordeelsvermoë en die mate van samewerking met ander personeel, geskenk word.³²⁾

(d) Beheer.

Die bestuurder oefen ook beheer uit oor die werksaamhede

...../van

van die Koöperasie. Hy ontvang daaglik skriftelike verslag van die verskillende afdelings sodat hy ten alle tye in staat is om die prestasies te vergelyk met die voorafbepaalde oogmerke. Die verslae is egter hoofsaaklik toegespits op produksieaangeleenthede soos hoeveelheid plukkiste aan lede uitgereik, hoeveelheid uitvoerkiste verpak en versend, hoeveelheid sitrusvrugte vir die lokale mark verpak en versend, ens. Verder word gereeld verslag gelewer oor die hoeveelheid nie-blanke arbeid in elke betrokke afdeling in diens, sodat die produksie en arbeidskrag vergelyk kan word.

Daar kan egter beter beheer oor die verskillende koste-items uitgeoefen word deur gebruik te maak van kostebegrotings en begrotingsbeheer. Daar word wel van kapitaalebegrotings gebruik gemaak. Hierdie begrotings word egter hoofsaaklik aangewend om te verseker dat voldoende kapitaal beskikbaar is vir kapitale uitbreidings en nie soseer ook as beheerinstrument nie. Deur gebruik te maak van 'n uitgebreide begrotingstelsel en die werklike verloop sorgvuldig met die begrotings te kontroleer sal die bestuurder in staat gestel word om sy beheerfunksie meer doeltreffend en wetenskaplik uit te voer.

(e) Samevatting.

Uit die bostaande bespreking blyk dit duidelik dat die funksie van die algemene bestuurder daaruit bestaan om op 'n hoë vlak te bestuur. As gevolg van sekere personeelprobleme is dit egter vir die bestuurder nodig om ook heelwat aandag aan roetine-aangeleenthede te bestee, wat gesien die belangrikheid en omvang van sy eintlike taak, ongewens is.

(3) Afdelings van die Koöperasie.

Die werksaamhede van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk is in verskillende afdelings verdeel en die hoof van elke afdeling is aan die algemene bestuurder verantwoor-

.... /delik

delik vir die doeltreffende bestuur van sy besondere afdeling.³³⁾

Daar sal nou kortliks gelet word op die taakverdeling aan die betrokke afdelings, met ander woorde wat die verantwoordelikheid van elke afdeling behels.

(a) Die rekenkundige en administratiewe afdeling.

Die sekretaris/rekenmeester staan aan die hoof van hierdie afdeling. Die afdeling is verantwoordelik vir die uitvoering van alle sekretariële pligte asook vir alle pligte wat normaalweg onder die rekenmeesterafdeling van 'n onderneming tuishoort. Hierbenewens is die afdeling ook verantwoordelik vir die verwerking van verpakkingsverslae wat aan lede verstrekk word met die verpakking van hulle vrugte.

Soos in hoofstuk III vermeld, is die handelsaktiwiteite van die Koöperasie beperk tot die verkope van 'n beperkte reeks benodighede uit voorraad en verder tot die bestelling van lede se benodighede vir direkte aflewering aan die betrokke lede. Gesien die beperkte omvang van hierdie diens, is die verantwoordelikheid ten opsigte daarvan aan die sekretaris/rekenmeester opgedra.

Die sekretaris/rekenmeester word in die uitvoering van sy pligte bygestaan deur 'n assistent-sekretaris en twee permanente blanke dames. Die een dame tree op as telefoniste en liasseerklerk, en die ander as tikster en algemene klerk.

Wat die uitvoering van die handelsfunksie betref, word direkte bestellings deur die sekretaris/rekenmeester of sy onmiddellike assistent uitgevoer. Die sekretaris/rekenmeester is egter ook, soos reeds vermeld, verantwoordelik vir verkope uit voorraad, in welke hoedanigheid hy bygestaan word deur die pakmateriaalvoorraadbeampte wat in werklikheid 'n amptenaar van die verpakkingsafdeling is. Laasgenoemde amptenaar is dus aan twee afdelingshoofde verantwoordelik oor

...../twee

twee basies verskillende funksies. Die omvang van verkope uit voorraad regverdig egter nie die dienste van 'n heeltemal afsonderlike amptenaar nie en die huidige reëling blyk onder omstandighede heeltemal geregverdig te wees.

(b) Die vrugteverpakkingsafdeling.

Aan die hoof van hierdie afdeling staan die pakhuisbestuurder en sy pligte behels teoreties verantwoordelikheid oor die volgende aspekte:

- (i) Bestelling en kontrole van alle pakmateriaalvoorrade.
- (ii) Die ontvangs van vrugte wat deur die lede aan die Koöperasie gelewer word.
- (iii) Die uitreiking van plukkiste aan lede.
- (iv) Die verpakking van lede se vrugte waarby ingesluit is gradering, monstergradering en die werklike verpakking van uitvoervrugte.
- (v) Die versending van uitvoervrugte.
- (vi) Die instandhouding van pakhuisgeboue en verpakkingsmasjinerie.
- (vii) Alle aktiwiteite van die personeel van die verpakkingsafdeling gedurende die buiteseisoenperiode.
Die pakhuisbestuurder word bygestaan deur die volgende blanke personeel:
 - 1. 'n Permanente manlike amptenaar verantwoordelik vir pakmateriaalvoorrade. Hierdie amptenaar is ook, soos reeds vermeld, verantwoordelik vir handelsvoorrade.
 - ii. 'n Permanente manlike en 'n tydelike manlike amptenaar verantwoordelik vir die uitreiking van plukkiste en die ontvangs van vrugte.
 - iii. Drie permanente manlike amptenare verantwoordelik vir gradering en vir die verpakking van uitvoervrugte.
 - iv. 'n Permanente manlike amptenaar, bygestaan deur 'n tydelike manlike amptenaar en 'n tydelike damesklerk, verantwoordelik vir die versending van uitvoervrugte.

...../v.

- v. Vyf tydelike dames verantwoordelik vir monstergradering.
- vi. 'n Permanente manlike amptenaar verantwoordelik vir instandhouding.

Die bogenoemde amptenare oefen in 'n mindere of meerdere mate beheer uit oor die nie-blankes wat in hulle besondere seksies werksaam is.

Daar is reeds vermeld dat die genoemde aktiwiteite teoreties onder die bestuursverantwoordelikheid van die pakhuysbestuurder tuishoort. Die huidige pakhuysbestuurder is egter tot dusver slegs verantwoordelik vir gradering en die werklike verpakking van die uitvoervrugte. Die res van sy bestuursverantwoordelikheid word tans deur die algemene bestuurder gedra. Dit is 'n ongewenste toestand wat veroorsaak dat die algemene bestuurder moeilik voldoende aandag aan sy eie funksies kan skenk. Al die aktiwiteite wat deur die vrugteverpakkingsafdeling verrig word, is onderling afhanklik van mekaar en dit is daarom ook noodsaaklik dat een persoon verantwoordelik moet wees vir die koördinerings van hierdie aktiwiteite. Die doeltreffendheid van die huidige organisasie van die vrugteverpakkingsafdeling verdien aandag.

(c) Die tegniese afdeling.

Die aktiwiteite van die tegniese afdeling behels die volgende:

- (i) Die ontvangs, kontrole en verwerking van lede se oesskattings en die verstrekking van oesskattings aan die Sitrusbeurs en Sitrusraad.
- (ii) Die toekenning van plukkwotas aan lede.
- (iii) Die neem van vrugtegehaltetoetse teneinde te bepaal of lede se vrugte gereed vir verpakking is en ook die neem van kontroletoeetse tydens die verpakking van die vrugte.

...../(iv)

- (iv) Tegniese voorligting aan lede in verband met die pluk van vrugte en produksieaangeleenthede.
- (v) Die fisiese kontrole van die boomsensusse wat jaarliks deur lede ingedien word.

Aan die hoof van die tegniese afdeling is die tegniese beampte en hy word in die uitvoering van sy pligte bygestaan deur 'n permanente blanke manlike amptenaar, 'n tydelike blanke damesklerk en 'n aantal nie-blanke arbeiders.

Dit is nie heeltemal duidelik of die aktiwiteite wat deur die tegniese afdeling verrig word 'n afsonderlike afdeling regverdig nie. Al die aktiwiteite, behalwe tegniese voorligting insake produksieaangeleenthede hoort funksioneel tot die vrugteverpakkingsafdeling en die indeling daarvan onder die bestuursverantwoordelikheid van die pakhuisbestuurder behoort meer gekoördineerde werkverrigting te verseker. Hierdie aktiwiteite vereis ook nie gespesialiseerde kennis nie en kan met geringe opleiding verrig word. Die waarde van tegniese voorligting aan die lede met betrekking tot produksieaangeleenthede is twyfelagtig. Afgesien daarvan dat die Sitrusnavorsingstasie te Nelspruit binne gerieflike bereik van alle lede is, vereis tegniese voorligting van hierdie aard 'n gespesialiseerde kennis, waaroor die huidige tegniese personeel van die Koöperasie nie beskik nie. Volgens mededelings deur die algemene bestuurder maak slegs 'n geringe aantal lede dan ook gebruik van hierdie diens. Die voortbestaan en die waarde van hierdie afdeling behoort dan ook sorgvuldig teen die koste daarvan opgeweeg te word.

(d) Nie-blanke afdeling.

Uit die aard van sy werksaamhede maak die Koöperasie gebruik van 'n groot aantal nie-blanke manlike en vroulike werknemers. Die behoefte aan hierdie werknemers is ook van 'n seisoensaard soos duidelik blyk uit tabel X.³⁴⁾

Tabel X.

Maksimum aantal nie-blanke arbeiders in diens gedurende
elke maand vir die jare 1963 en 1964

Maand	1963			1964		
	Manlik	Vroulik	Totaal	Manlik	Vroulik	Totaal
Januarie .	158	17	175	140	-	140
Februarie	176	17	193	148	-	148
Maart	222	14	236	180	50	230
April	280	90	370	250	68	318
Mei	295	91	386	255	68	323
Junie	300	92	392	260	94	354
Julie	275	91	366	285	85	370
Augustus .	215	91	306	265	99	364
September	208	91	299	276	94	370
Oktober ..	170	12	182	137	26	263
November .	140	17	157	119	-	119
Desember .	140	-	140	121	-	121

Uit hierdie tabel blyk duidelik dat die arbeidsbehoefte van maand tot maand wissel. Die behoefte is die grootste gedurende die maande April tot September en slegs baie gering gedurende Januarie, Februarie, November en Desember. Die werklike behoefte gedurende die laasgenoemde vier maande is geringer as wat die syfers aantoon, maar omdat die Koöperasie poog om die arbeiders wat sleutelwerk en werk van 'n baie hoogstaande gehalte doen, te behou, word hierdie arbeiders nie afgedank nie, alhoewel hulle produktiwiteit nie ten volle benut kan word nie.

Die kampongbestuurder is verantwoordelik vir die werwing en algemene bestuur van die nie-blanke arbeidskrag en die toedeling van die arbeiders aan die verskillende afdelings van die Koöperasie. Gesien in die lig van die feit dat die Koöperasie se maksimumbehoefte aan arbeid saamval met die van ander sitruskoöperasies in die omgewing en dat die boere gedurende die sitrusplukseisoen ook 'n besondere hoë vraag na arbeid het, is dit geen geringe taak om voldoende bekwame arbeiders

beiders te verkry nie.

Afgesien van sy verantwoordelikheid vir nie-blanke arbeid, is dit die kampongbestuurder wat ook verantwoordelik is vir die verpakking en versending van sitrusvrugte vir die plaaslike mark. Logies behoort daardie funksie eerder tot die taak van die pakhuisbestuurder, maar gesien die probleme wat reeds deur daardie afdeling ondervind word, is die huidige verdeling waarskynlik die doeltreffendste.

(e) Samevatting.

Samevattend kan die blanke personeelposisie binne die Koöperasie as volg uiteengesit word:

Afdeling	Permanente personeel			Tydelike personeel			Totaal*
	Manlik*	Vroulik	Totaal*	Manlik	Vroulik	Totaal	
Algemene Bestuur	1		1				1
Rekenkundige en Administratiewe afdeling	2	2	4				4
Vrugteverpakking-afdeling	8		8	2	6	8	16
Tegniese afdeling	2		2		1	1	3
Nie-blanke afdeling	1		1				1
Totaal	14	2	16	2	7	9	25

*Insluitende die afdelingshoof.

Die algemene organisasie van die werksaamhede van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk stem in breë trekke ooreen met die van die ander sitruskoöperasies in die omgewing, behalwe dat Kiepersol Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, White River Fruit Growers Co-operative Company Limited, Oosend Sitrus Koöperatiewe Maatskappy Beperk ook oor afsonderlike handelsafdelings beskik, en dat die amptenare verantwoordelik vir die bestuur van hierdie afdelings ook

.../nog

nog verantwoordelik is vir die bestuur van 'n handelsvereniging wat in elke geval onder dieselfde dak gehuisves is. In die lig van die huidige aktiwiteite wat deur die Koöperasie verrig word en die omvang van daardie aktiwiteite blyk die taakverdeling en die personeelsterkte heeltemal bevredigend te wees. Die voortbestaan van 'n afsonderlike tegniese afdeling en doeltreffender bestuur van die sitrusvrugteverpakingsafdeling verdien egter aandag.

4. Algemene samevatting.

Uit die voorafgaande bespreking blyk dit dat die algemene beginsels van doeltreffende bestuur en organisasie sover prakties moontlik deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk toegepas word. Die grootste enkele tekortkoming blyk gebrekkige beheer op die verskillende vlakke van die organisasie te wees. Pogings moet aangewend word om die belangstelling van die lede in hierdie opsig aan te wakker en die direksie kan ook beter beheer uitoefen deur aan te dring op gereelde skriftelike verslae oor die verskillende aktiwiteite van die Koöperasie. Deur gebruik te maak van 'n volledige stelsel van begrotings en begrotingsbeheer kan die algemene bestuurder ook doeltreffender beheer oor die werksaamhede van die verskillende afdelings uitoefen.

In hoofstuk V sal die aktiwiteite van die Koöperasie nou volledig bespreek word, sodat die omvang van die bestuursverantwoordelikheid duideliker sal blyk. In die latere hoofstukke sal die doeltreffendheid van die bestuur dan verder gemeet word deur 'n bespreking van die finansiering van die Koöperasie en die koste van die werksaamhede.

Bronne:

- 1) Die Koöperatiewe Raad. Memorandum vir voorlegging aan die kommissie van ondersoek na koöperatiewe aangeleenthede. Pretoria, 1964. p.40.
- 2) Kimball & Kimball. Principles of industrial organization. Londen, 1951. p.157.
- 3) Cornell, William B. Organization and management in industry and business. New York, 1947. p.36.
- 4) Idem, p.46.
- 5) Newman, W.H. & Summer, C.E. The process of management. New Jersey, 1963. p.9.
- 6) Rādel, F.E. & Reynders, H.J.J. (red.). Inleiding tot die bedryfseksonomie. Pretoria, 1965. p.259.
- 7) Kimball & Kimball, op. cit., p.157.
- 8) Rādel & Reynders, op. cit., p.264.
- 9) Idem, p.270.
- 10) Gegewens verstrek deur die algemene bestuurder van die Koöperasie.
- 11) Wet nr.29 van 1939 soos gewysig.
Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Statuut. Artikel 37.
- 12) Gegewens verstrek deur die sekretaris van die Koöperasie.
- 13) Gegewens verstrek deur die algemene bestuurder van die Koöperasie.
- 14) Coetzee, op. cit., p.67.
- 15) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Statuut. Artikel 73.
- 16) Raubenheimer, A.J. Memorandum opgestel vir voorlegging aan die kommissie van ondersoek na koöperatiewe aangeleenthede. Nelspruit, 1965. p.4.
- 17) Idem, p.5.
- 18) Rustenburg Co-operative Packhouse Ltd. Statuut. Artikel 64.
White River Fruit Growers Co-operative Co. Ltd. Statuut. Artikel 62.
- 19) White River Fruit Growers Co-operative Co. Ltd. Statuut. Artikel 65.
- 20) Gegewens verstrek deur die sekretaris van die Koöperasie.
- 21) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Notules van jaarlikse algemene vergaderings.
- 22) Gegewens verstrek deur die sekretaris van die Koöperasie.

...../Bronne.....

Bronne: (vervolg)

- 23) Coetzee, op. cit., p.70.
- 24) Kiepersol Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Statuut. Artikel 33.
- 25) Rädcl & Reynders, op. cit., p.275.
- 26) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Statuut. Artikel 52(d).
- 27) Inligting verstrek deur die algemene bestuurder van die Koöperasie.
- 28) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Personeel-regulasies. p.2.
- 29) Gegewens in verband met die taakverdeling en personeelsterkte verstrek deur die algemene bestuurder van die Koöperasie.
- 30) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Personeel-regulasies. p.2.
- 31) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Statuut. Artikel 46.
- 32) Cornell, op. cit., p.509.
- 33) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Personeel-regulasies. p.2.
- 34) Gegewens verstrek deur die kampongbestuurder van die Koöperasie.

H O O F S T U K V

DIE FUNKSIES VAN KARINO KOÖPERATIEWE SITRUS- MAATSKAPPY BEPERK EN DIE PRAKTIESE UITVOERING

DAARVAN

1. Inleiding.

In die vorige hoofstuk is die bestuur en organisasie van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk bespreek. Die taakverdeling is egter net aangestip sonder dat daar aange-
toon is wat die verskillende aktiwiteite presies behels. Hierdie hoofstuk sal dan gewy word aan 'n bespreking van die funksies en die uitvoering daarvan. Terselfdertyd sal die beleid wat in die uitvoering van hierdie funksies gevolg word, aan die bepalinge van die Koöperasie se statuut en algemene koöperatiewe beginsels getoets en sover moontlik vergelyk word met die praktyk wat in enkele ander sitruskoöperasies gevolg word.

In breëtrekke sal die verpakking van lede se sitrusvrugte, verskaffing van boerderybenodighede aan lede en die lewering van ander bykomende dienste bespreek word.

2. Die verpakking van lede se sitrusvrugte.

a. Algemeen.

Uit die bespreking in hoofstuk III, van die oorsake wat aanleiding gegee het tot die stigting van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, het dit duidelik geblyk dat die primêre doelstelling van die Koöperasie, die verpakking van die sitrusvrugte van sy lede is. Die werklike bemerking van die sitrusvrugte word binnelands deur die Suid-Afrikaanse Koöperatiewe Sitrusbeurs Beperk, 'n sentrale koöperasie wat op 26 April 1926 gestig is,¹⁾ namens sy ledekoöperasies en ander individuele kwekers wat daarom aansoek doen, behartig. Hierbenewens verrig die Sitrusbeurs ook 'n groot verskeidenheid dienste namens sy lede, waarvan die aankoop van pakmateriaal vir die doeleindes van hierdie studie die belangrik-

ste is. Die bemarking van sitrusvrugte in die buiteland geskied onder beheer van die Sitrusraad, wat kragtens die bepalings van die Bemarkingswet van 1937, op 1 Januarie 1940²⁾ in werking getree het. Die Sitrusbeurs tree egter op as sekretarisse van die Sitrusraad sodat die eersgenoemde organisasie in werklikheid ook die verspreiding en verkoop van die sitrusvrugte op die buitelandse marke waarneem. Die funksie van die individuele koöperasie in die bemarkingsproses is dus beperk tot die gradering en verpakking van sy lede se sitrusvrugte en die versending van sodanige vrugte volgens die opdrag van die Sitrusbeurs.

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, in teenstelling met byvoorbeeld White River Fruit Growers Co-operative Co. Ltd., wat nie die suurlemoenproduksie van sy lede hanteer nie, verpak alle sitrusvrugte wat deur sy lede geproduseer word. Dit sluit suurlemoene, pomelos met pitte, pomelos sonder pitte, valensias, nawels, middelseisoenlemoene sonder pitte (Protea), middelseisoenlemoene met pitte (Disa) en nartjies in. Die valensia-variëteit vorm egter die belangrikste deel van die totale sitrusproduksie wat deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk hanteer moet word, soos tabelle XI en XII³⁾ duidelik aantoon.

Volgens die gegewens uit bogenoemde tabelle, is dit duidelik dat die valensia-variëteit die grootste persentasie van die totale oes uitmaak (gemiddeld ongeveer 65 persent van die uitvoer en ongeveer 50 persent van die oes wat plaaslik bemark is), gevolg deur suurlemoene, nawels, middelseisoenlemoene, pomelos en nartjies. Die suurlemoene toon, in verhouding tot die ander variëteite, 'n geleidelik dalende wat toegeskryf kan word aan die feit dat die uitvoerpryse van hierdie variëteit sedert 1958 skerp gedaal het. Die gemiddelde uitbetaling per half-uitvoerkis suurlemoene deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk aan sy lede was

..../byvoorbeeld

Tabel XI

Aantal 70 lb. uitvoerkiste citrusvrugte jaarliks sedert 1958 deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk verpak

Variëteit	1958		1959		1960		1961		1962		1963	
	Aantal uitvoerkiste	% van totaal	Aantal uitvoerkiste	% van totaal	Aantal uitvoerkiste	% van totaal	Aantal uitvoerkiste	% van totaal	Aantal uitvoerkiste	% van totaal	Aantal uitvoerkiste	% van totaal
Valensias	95,167	60.2	95,118	59.5	174,700	70.3	142,073	63.6	168,195	68.9	160,115	69.0
Suurlemoene	38,096	24.1	44,402	27.8	48,656	19.6	54,110	24.2	30,468	12.5	37,174	16.0
Nawels	15,802	10.0	13,585	8.5	12,890	5.2	12,513	5.6	25,975	10.6	17,580	7.6
Mid. Seisoene	7,623	4.8	5,408	3.4	11,310	4.6	13,940	6.3	18,856	7.7	16,482	7.1
Pomelos	534	0.3	1,113	0.7	358	0.1	372	0.2	479	0.2	364	0.2
Nartjies	889	0.6	238	0.1	546	0.2	273	0.1	111	0.1	137	0.1
Totaal	158,111	100.0	159,864	100.0	248,460	100.0	223,281	100.0	244,084	100.0	231,852	100.0

Tabel XII

Aantal 30 lb. eenhede sitrusvrugte jaarliks sedert 1958 deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk verpak vir verkoop op die plaaslike mark.

Variëteit	1958		1959		1960		1961		1962		1963	
	Aantal 30lb. eenhede	% van totaal	Aantal 30lb. eenhede	% van totaal	Aantal 30lb. eenhede	% van totaal	Aantal 30lb. eenhede	% van totaal	Aantal 30lb. eenhede	% van totaal	Aantal 30lb. eenhede	% van totaal
Valensias	102,594	52.9	90,547	42.6	156,525	49.3	167,934	49.0	227,266	59.8	206,309	59.7
Suurlemoene	60,040	30.9	90,021	42.4	117,867	37.1	109,021	31.8	87,717	23.1	72,224	20.9
Nawels	22,577	11.6	20,130	9.5	29,695	9.3	46,429	13.6	44,305	11.7	39,150	11.3
Middelseisoene	5,272	2.7	7,637	3.6	11,962	3.8	16,928	4.9	16,861	4.4	25,360	7.3
Pomelos	3,296	1.7	3,903	1.8	1,284	0.4	2,085	0.6	3,361	0.9	2,632	0.8
Nartjies	325	0.2	86	0.1	219	0.1	228	0.1	439	0.1	116	-
Totaal	194,104	100.0	212,324	100.0	317,552	100.0	342,625	100.0	379,949	100.0	345,791	100.0

byvoorbeeld R1.16, R0.32, R0.63, R0.39, R0.37 en R0.98 vir die 1958, 1959, 1960, 1961, 1962 en 1963-seisoene onderskeidelik.⁴⁾ (Dit is op dié stadium onseker of die styging ten opsigte van die 1963-seisoen net 'n tydelike verskynsel is en of die neiging sal voortduur). Die gevolg van hierdie dalende prysneiging is dat die lede relatief min aandag aan die versorging van hulle suurlemoenbome skenk en dat sommige lede selfs hulle suurlemoenbome verwyder en met boomaanplantings van lemoenvariëteite, hoofsaaklik valensia- en middelseisoenlemoenbome vervang.⁵⁾

As gevolg van die laasgenoemde verskynsel vind daar dan ook in verhouding 'n geleidelike styging in die bydrae van valensias en middelseisoenlemoene plaas. Die bydrae van pomelos en nartjies bly min of meer konstant, maar is so gering dat dit vir alle praktiese doeleindes byna buite rekening gelaat kan word, terwyl die persentasiebydrae van nawels van jaar tot jaar wissel, maar in totaal tog 'n stygende tendens toon.

Ook moet daarop gelet word dat, as gevolg van die relatief lae pryse wat sitrusvrugte op die binnelandse mark behaal (byvoorbeeld R2.58 aan lede uitbetaal vir 70 lb. middelseisoenlemoene uitgevoer teenoor 11c vir dieselfde gewig wat op die binnelandse mark gedurende 1963 verkoop is),⁶⁾ daar ten alle tyd gepoog word om die maksimum hoeveelheid sitrusvrugte uit te voer. Op die oomblik word ongeveer 39 persent van die Koöperasie se bemarkbare oes binnelands verkoop. Alleenlik daardie vrugte wat nie aan die uitvoervereistes voldoen nie, word op die binnelandse mark vir verkoop aangebied. Later in hierdie hoofstuk sal in meer besonderhede op die vereistes vir uitvoerbare en nie-uitvoerbare vrugte ingegaan word. Dit is voldoende om op hierdie stadium aan te toon dat die aktiwiteite wat verband hou met die verpakking van lede se sitrusvrugte in hoofsaak op die verpakking van vrugte vir uitvoerdoeleindes gekonsentreer is.

.... / Daar

Daar kan na hierdie algemene opmerkings nou oorgegaan word tot 'n bespreking van die verskillende aktiwiteite wat deur die Koöperasie uitgevoer word in die verpakking van sy lede se sitrusvrugte. Hierdie aktiwiteite sal min of meer in die volgorde waarin dit plaasvind, bespreek word.

Dit is egter nodig om eers sekere terminologie wat in die volgende bespreking gebruik sal word, kortliks te verduidelik.

Die term vrugtegrootte verwys na die algemene gemiddelde grootte van sitrusvrugte. In die geval van nawellemoene word byvoorbeeld gevind dat die gemiddelde vrugtegrootte heelwat groter as byvoorbeeld die gemiddelde vrugtegrootte van middel-seisoenlemoene is. Die gemiddelde vrugtegrootte van dieselfde variëteit verskil ook van jaar tot jaar afhangende van klimaatstoestande en ander eksterne faktore.

Telling verwys na die hoeveelheid uitvoervrugte wat in 'n uitvoerkis verpak word. Die uitvoervrugte word in verskillende groottes gegradeer en vir elke besondere grootte is daar 'n voorgeskrewe hoeveelheid wat in 'n uitvoerkis verpak moet word. (In die geval van lemoene byvoorbeeld 80, 96, 112, 126, 150, 176, 200, 216, 252, 288, 324, 360 en 442 lemoene per uitvoerkis). Daar word dan na die verskillende groottes verwys as telling 80, 96 ensovoorts.

Grootte verwys na die verskillende groottes waarin vrugte op die plaaslike mark verkoop word. Daar bestaan vier groottes, naamlik ekstra groot, groot, middelslag en klein.

Duidelikheidshalwe kan verder gemeld word dat die uitvoertellings 80 en 96 die ekwivalent van „ekstra groot“, tellings 112 tot en met 150 die van „groot“, tellings 176 tot en met 216 die van „middelslag“ en tellings 252 en kleiner die ekwivalent van „klein“ plaaslike mark-vrugte is. Waar plaaslike mark-vrugte dus slegs in vier groottes gegradeer word, word vrugte wat vir uitvoer bestem is gewoonlik in dertien groottes (tellings) gegradeer.

Plukkiste is houters wat gebruik word vir die hantering en vervoer van sitrusvrugte vanaf die boord na die Koöperasie. In die geval van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk het die plukkiste 'n netto-inhoud van ongeveer 40 lbs. sitrusvrugte. Die grootte van plukkiste verskil egter tussen koöperasies.

b. Oesskattings.

Daar word hoofsaaklik twee tipes van oesskattings gevind insoverre dit die Koöperasie aanbetref, naamlik:

- (1) Langtermyn-oesskattings.
- (2) Korttermyn-oesskattings, wat verder verdeel kan word in oesskattings wat aan die Suid-Afrikaanse Koöperatiewe Sitrusbeurs Beperk verstrekk moet word en oesskattings wat die lede aan die Koöperasie moet verstrekk.

(1) Langtermyn-oesskattings.

Onder langtermyn-oesskattings word verstaan daardie oesskattings wat vir 'n aantal toekomstige jare gemaak word met die doel om vir die direksie as leidraad te dien in die beplanning van uitbreidingsprogramme en die finansiering van sodanige programme.

Hierdie skattings word jaarliks vir 'n periode van minstens die volgende vyf jaar gemaak en word hoofsaaklik gegrond op die getal ingeskrewe bome per variëteit en die ouderdom van sodanige bome. Kragtens artikel 18(ter) van die Koöperasie se regulasies moet elke lid gedurende Maart van elke jaar 'n opgawe indien van die aantal sitrusbome op sy plaas soos op die laaste dag van die voorafgaande Februarie asook 'n beraming van die aantal sitrusbome wat hy verwag om op die laaste dag van Februarie die volgende jaar op sy plaas te hê. Die doel met hierdie boomopgawe is hoofsaaklik tweeledig, naamlik om as basis vir langtermyn-oesskattings te dien en tweedens dien dit as basis vir aandeelhouing waaraan in hoofstuk VI meer aandag geskenk sal word. Die vorm van opgaaf

...../word

word deur die Maatskappy bepaal en versuim deur 'n lid om sodanige opgaaf in te dien stel hom bloot aan uitsetting as lid.

Deur die aantal bome van 'n besondere variëteit en 'n besondere ouderdom met die normale produksie van sodanige boom te vermenigvuldig en die syfer verder aan te pas met die ondervinding van die verlede, word 'n redelik praktiese resultaat van die verwagte opbrengs verkry, wat vir die doeleindes van langtermynbeplanning heeltemal bevredigend werk.

(2) Korttermyn-oesskattings.

(a) Oesskattings aan die Sitrusbeurs.

Vanaf Januarie tot ongeveer September van elke jaar moet die Koöperasie maandeliks 'n oesskatting aan die Sitrusbeurs lewer aantonende die verwagte hoeveelheid uitvoervrugte en hoeveelheid vrugte wat vir verkoop op die plaaslike mark vir elke week gedurende die lopende jaar beskikbaar sal wees. Terselfdertyd moet 'n aanduiding verskaf word van die verwagte hoeveelheid uitvoervrugte wat in elke telling beskikbaar sal wees.

Die doel wat met hierdie oesskattings beoog word, is tweeledig van aard, naamlik om die Sitrusbeurs in staat te stel om vir die nodige skeepsruimte te reël asook om die algemene bemerkingsprogram op te stel.

'n Oorskatting van die oes het tot gevolg dat bespreekte skeepsruimte nie ten volle benut word nie, of, indien die vrugte nie op die geskatte tyd vir verpakking gereed is nie, dat die skepe vertraag word alvorens dit 'n volle vrag ontvang. In beide gevalle betaal die Koöperasie dan die koste van dooievrag of „waggeld.“

'n Onderskatting van die oes het weer tot gevolg dat skeepsruimte nie beskikbaar is nie en dat daar dan met die verpakking en versending van sodanige vrugte gewag moet word totdat skeepsruimte wel beskikbaar is. Verdragings van hierdie aard het 'n verswakking in die kwaliteit van vrugte tot

..../gevolg

gevolg, wat 'n direkte verlies aan inkomste beteken.

Foutiewe skattings (oor of onder) het ook 'n nadelige invloed op die algemene bemarkingsprogram, alhoewel laasgenoemde in 'n sekere mate makliker oor 'n kort periode aangepas kan word. Voorsiening word dan ook hiervoor gemaak deurdat die Koöperasie verplig is om elke Maandag die Sitrusbeurs telefonies of telegrafies in kennis te stel van die verwagte weeklikse hoeveelheid sitrusvrugte van elke variëteit en van die verwagte hoeveelheid van elke telling binne elke variëteit, wat vir die eersvolgende vier weke vir uitvoerdoeleindes verpak sal word. Terselfdertyd moet die Sitrusbeurs in kennis gestel word van die hoeveelheid van elke telling binne elke variëteit wat gedurende die voorafgaande week werklik verspoor is.

Die Sitrusbeurs moet ook weekliks in kennis gestel word van die verwagte hoeveelheid van elke grootte binne elke variëteit wat gedurende die komende week vir verkoop op die plaaslike mark beskikbaar sal wees.

Die Sitrusbeurs stel dan die Koöperasie weekliks in kennis watter hoeveelhede sitrusvrugte vir uitvoerdoeleindes na elke besondere hawe gedurende die komende week versend moet word asook van die verspreidingsprogram met betrekking tot vrugte wat vir die plaaslike mark bestem is.

Die vraag ontstaan nou hoe die Koöperasie daarin slaag om hierdie oesskattings te verstrek?

(b) Oesskattings van lede.

Artikel 79 van die Koöperasie se statuut bepaal dat elke lid voor 31 Januarie van elke jaar die Maatskappy skriftelik in kennis moet stel van die geskatte volume en tipe van sy oes vir die komende seisoen. Versuim deur 'n lid om aan hierdie bepaling te voldoen is strafbaar met 'n boete van R20.00 wat tot die reserwefonds van die Maatskappy gevoeg word. Benewens hierdie verpligte oesskatting wat lede moet verstrek,

.../vra

vra die Koöperasie nog periodiek gedurende die seisoen die lede om addisionele skattings, terwyl dit ook steeds onder die aandag van lede gebring word dat dit belangrik is om die Koöperasie onmiddellik in kennis te stel van enige wysigings in hulle verwagte oes.

Hierdie oesskattings wat van lede ontvang word, vorm die basis van die skattings wat deur die Koöperasie aan die Sitrusbeurs verstrekk word. Die ondervinding in die verlede het getoon dat dit reeds vir lede baie moeilik is om slegs die totale verwagte volume per variëteit redelik korrek te verstrek, en dit word dus nie van lede verwag om ook die verwagte kwaliteit en tyd van rypwording te verstrek nie. In die geval van suurlemoene (wat deur die loop van die hele jaar geoes kan word) word lede egter gevra om die verwagte maandelikse volume te verstrek. Die volume wat deur lede op hulle skattingsvorms verstrekk word is in alle gevalle in eenhede van 40 lb. plukkiste.

Soos reeds vermeld vorm hierdie skattings wat deur die lede verstrekk word slegs die basis vir die skattings wat deur die Koöperasie aan die Sitrusbeurs verstrekk word. Amptenare van die Koöperasie besoek ook die plase van die lede om die algemene volume van die oes, die vrugtegroottes, kwaliteit van die vrugte en tyd van rypwording in vergelyking met vorige seisoene te beoordeel. Hierdie algemene waarneming tesame met rekords van die vorige seisoene insake vrugtegroottes, kwaliteit en tyd van verpakking, stel die Koöperasie in staat om redelik akkurate skattings te maak. Hierdie oorspronklike skattings van die Koöperasie word dan gereeld aangepas op grond van die praktiese resultate namate daar met die werklike verpakking voortgegaan word.

Die bostaande prosedure kan aan die hand van die volgende teoretiese voorbeeld kortliks verduidelik word: Gestel die totale skattings van lede ontvang vir nawellemoene beloop

...../100,000

100,000 plukkiste van 40 lb. elk. Deur waarneming op die plase kom die Koöperasie tot die gevolgtrekking dat die totale skatting van lede redelik korrek is. Die algemene kwaliteit van die vrugte lyk egter ongeveer 5 persent beter as die vorige jaar toe die gemiddelde uitvoerpersentasie 55 persent was. Die totale verdeling van die skatting tussen uitvoer- en plaaslike mark nawels is dan soos volg:

Uitvoer in eenhede van 70 lb. uitvoerkiste.

$$\frac{100,000}{1} \times \frac{40}{1} \times \frac{1}{70} \times \frac{60}{100} = 34,286 \text{ uitvoerkiste.}$$

Plaaslike mark in eenhede van 30 lb.

$$\frac{100,000}{1} \times \frac{40}{1} \times \frac{1}{30} \times \frac{40}{100} = 53,333 \text{ 30 lb. eenhede.}$$

Wat betref die beraming van vrugtegroottes en week van verpakking, word ook gebruik gemaak van die vorige jaar se resultate wat dan aangepas word by waarnemings gedurende die huidige seisoen. Dit dien egter ook net daarop gelet te word dat die maksimum kapasiteit van die Koöperasie die limiet van 'n besondere week se skatting bepaal. As die Koöperasie byvoorbeeld net in staat is om 12,000 uitvoerkiste per week te verpak maar daar is voldoende vrugte vir die verpakking van 20,000 uitvoerkiste beskikbaar, sal die verpakkingsperiode verleng moet word. Die skatting wat aan die Sitrusbeurs verstrekk word vir die besondere week sal dus net 12,000 uitvoerkiste beloop, terwyl die res oorgedra sal word na die daaropvolgende week, ens. Die toedeling van hierdie beskikbare hoeveelheid wat gedurende 'n besondere week verpak kan word tussen die verskillende lede is 'n probleem op sigself, wat later in hierdie hoofstuk onder „plukkwotas” bespreek sal word.

Die prosedure wat tans deur die Koöperasie in die verstreking van oesskattings gevolg word werk redelik bevredigend, maar daar word steeds gepoog om meer verfynde en akkurate metodes te vind, aangesien die akkuraatheid van oesskat-

..../ting

ting 'n belangrike invloed op die vlot werking van die Koöperasie en die ekonomiese bemerking van sitrusvrugte in die geheel het.

c. Aankope van pakmateriaal.

Die Suid-Afrikaanse Koöperatiewe Sitrusbeurs Beperk koop namens sy ledekoöperasies die pakmateriaal aan wat vir die verpakking van sitrusvrugte benodig word.

Dit vergemaklik die probleem van pakmateriaalaankope vir die individuele koöperasie in die sin dat die Koöperasie al sy benodighede nou van een bron bestel en dit bring finansiële besparing mee omdat die Sitrusbeurs in 'n beter afdingingsposisie verkeer as gevolg van massa-aankope. Die Koöperasie moet egter nog sy bestelling by die Sitrusbeurs plaas en dit lewer sekere probleme op.

As gevolg van die omvang van die pakmateriaalaankope deur die Sitrusbeurs is dit vir laasgenoemde organisasie nodig om sy bestellings vroegtydig by die leweransiers te plaas ten einde te verseker dat aflewering betyds vir verpakking geskied. Dit het tot gevolg dat die Koöperasie reeds sy bestelling aan die Sitrusbeurs moet verskaf op 'n stadium wanneer daar nog geen redelik akkurate skatting van die oes vir die volgende seisoen gemaak kan word nie. Slegs beperkte wysigings in die oorspronklike bestelling word toegelaat en wel op voorwaarde dat die leweransiers bereid is om kanselleries te aanvaar of in staat is om addisionele bestellings te kan uitvoer.

Die Koöperasie moet dus met die plasing van sy bestelling verseker dat hy voldoende pakmateriaal van die regte tipe vir die volgende seisoen beskikbaar het. Aan die ander kant moet daar egter ook teen die bestelling van te veel pakmateriaal gewaak word, want afgesien van die rentelas, versekeringskoste, prysverminderings en bedryfskapitaal opgesluit in ongebruikte voorrade kan daar ook verliese ontstaan as

..../gevolg

gevolg van veroudering van die voorrade (beide fisiese veroudering asook veroudering in die sin dat 'n sekere tipe pakmateriaal in onbruik mag raad en deur nuwe soorte vervang word).

Pakmateriaal bestaan uit uitvoerkiste (vol- en halfkiste), toedraaipapier (verskillende groottes, tipes en kleure), kopstuketikette (verskillende groottes en tipes), binddraad en hoepel, spykers, etiketlym, sakkies, deksels, kleursel, stempelink en etikette vir plaaslike mark-vrugte.

Die bestelling van die korrekte pakmateriaal is moeilik, aangesien die tipe pakmateriaal wat gebruik word afhanklik is van die variëteit, kwaliteit, en grootte van die vrugte binne die variëteit en besondere kwaliteit. Die oesskattings wat onder die vorige punt behandel is, vorm ook die basis waarop pakmateriaal bestel word. Die bestellings word, indien die Sitrusbeurs toestem, aangepas namate meer besonderhede omtrent die werklike aard en omvang van die oes beskikbaar word.

Die beskikbaarheid van pakmateriaal is 'n noodsaaklike voorvereiste vir die verpakking van die vrugte en die Koöperasie het dan ook 'n amptenaar aangestel wat belas is met die ontvangs, kontrole en uitreiking van pakmateriaal aan die verskillende afdelings wat materiaal benodig. Die amptenaar is ook verantwoordelik vir die hou van voorraadkaarte waarop volle besonderhede van die beweging van elke tipe pakmateriaal aangeteken word. Op enige gegewe tydstip is dit dus duidelik watter bestellings nog nie afgelewer is nie, wat die werklike voorraadposisie is, hoeveel pakmateriaal reeds verbruik is en deur 'n vergelyking met die reeds verpakte hoeveelhede, of daar nie onnodige vermorsing plaasvind nie.

Dit wil egter voorkom asof daar aan die laasgenoemde aspek onvoldoende aandag in die loop van die verpakkingseisoen geskenk word. Eers aan die einde van elke seisoen word die werklike verbruik van die verskillende tipes pakmateriaal met

..../die

die teoretiese verbruik vergelyk. Die vergelyking op hierdie tydstip het baie min waarde want al wat gebeur is dat dit wel onder die aandag kom dat daar 'n afwyking bestaan. Die rede vir die afwyking kan egter nie presies vasgestel word nie en dit is ook te laat om korrektiewe stappe te neem om verdere afwykings te verhoed. Dit is op enige tydstip nie voldoende om te weet dat daar vermorsing plaasvind nie - die rede moet gevind en onmiddellike stappe moet geneem word om enige herhaling te voorkom. Dit kan alleen gedoen word indien lopende kontrole en fisiese vergelykings gemaak word en hierdie aspek verdien beslis meer aandag. Indien, deur strenger kontrole oor die verbruik van pakmateriaal, wat met die huidige stelsel sonder veel moeite gedoen kan word, slegs 1 persent op die totale pakmateriaalverbruik bespaar kan word, beteken dit 'n jaarlikse besparing van ongeveer R1,400. 'n Besparing van 1 persent blyk ook nie buite die bereik te wees nie indien daarop gelet word dat die vermorsing op toedraaipapier onderskeidelik 6 persent en 3.3 persent vir 1960 en 1963 was.⁷⁾

Tabel XIII⁸⁾ toon die waarde van pakmateriaal wat jaarliks deur die Koöperasie verbruik is, asook die persentasie wat elke tipe van die totale verbruik uitmaak. Uit hierdie gegewens blyk dat daar jaarliks aansienlike bedrae aan pakmateriaal bestee word. Die grootste persentasie ($\pm$ 59 persent) word jaarliks aan uitvoerkiste bestee, gevolg deur sakkies en etikette, toedraaipapier en deksels. Baie min gevolgtrekkings kan egter uit 'n vergelyking van die verhoudings tussen die verskillende tipes pakmateriaal oor die verskillende jare gemaak word aangesien 'n groot verskeidenheid faktore hierdie verhoudings kan beïnvloed. Faktore soos die verhouding tussen die hoeveelheid uitgevoer en plaaslik bemark, die verhouding tussen verskillende variëteite, veranderinge in die pryse van sekere materiale en werklike

Tabel XIII

Waarde van sitruspakh materiaal jaarliks deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk verbruik vanaf 1958-1963

Variëteit	1958		1959		1960		1961		1962		1963	
	Waarde	% van totaal	Waarde	% van totaal	Waarde	% van totaal	Waarde	% van totaal	Waarde	% van totaal	Waarde	% van totaal
	R		R		R		R		R		R	
Uitvoerkiste	61,986	59.3	62,044	59.7	93,342	60.0	83,229	59.0	85,569	58.8	81,061	56.5
Sakkies en etikette	11,772	11.2	11,528	11.1	17,674	11.4	19,150	13.6	22,041	15.1	22,153	15.4
Toedraaipapier	14,320	13.7	12,394	11.9	19,971	12.8	17,028	12.0	18,020	12.4	19,530	13.6
Deksels	12,090	11.6	13,780	13.3	18,587	11.9	15,655	11.1	13,180	9.0	14,113	9.8
Spykers	1,950	1.9	1,696	1.7	2,651	1.7	2,612	1.8	2,605	1.8	2,359	1.7
Draad, hoepel	1,525	1.5	1,482	1.4	2,109	1.4	2,005	1.4	2,150	1.5	1,666	1.2
Kopstuketikette ...	752	0.7	714	0.7	1,027	0.6	1,111	0.8	1,567	1.0	1,929	1.3
Etiketlym	114	0.1	140	0.1	190	0.1	231	0.2	397	0.3	336	0.2
Ander	47	-	74	0.1	85	0.1	109	0.1	100	0.1	407	0.3
Totaal	104,556	100.0	103,852	100.0	155,636	100.0	141,130	100.0	145,629	100.0	143,554	100.0

vermorsing wat plaasvind asook veranderings in die verpakkingsregulasies, dra almal by tot wisselende verhoudings. Die verhouding tussen die verskillende tipes pakmateriaal bly egter in 'n groot mate taamlik konstant oor die verskillende jare, behalwe dat die belangrikheid van sakkies en etikette merkbaar gestyg het vanaf 11.1 persent in 1959 tot 15.4 persent in 1963. Die styging vanaf 11.4 persent in 1960 tot 13.6 persent in 1961 is waarskynlik hoofsaaklik te wyte aan strengere uitvoergraderingsregulasies met 'n gevolglike groter toename in plaaslike mark-vrugte. Die uitvoerpersentasie in 1961 was byvoorbeeld 60 persent in vergelyking met 64 persent in die voorafgaande jaar. Die styging in die belangrikheid van sakkies en etikette sedert 1961 is hoofsaaklik die gevolg van veranderde regulasies wat die gebruik van die bekende „Outspan" aanbindetiket verpligtend gemaak het. Die styging in die persentasie van kopstuketikette is waarskynlik toe te skryf aan veranderde regulasies wat tot gevolg gehad het dat sekere verouderde kopstuketikette afgeskryf is.

d. Vrugtegehaltetoetse.

Ter verduideliking moet gemeld word dat die verskillende sitrusvariëteite gedurende verskillende tye van die jaar ryp word. Die rypwordingstyd vir elke variëteit is ook verskillend in verskillende streke en verskil ook van jaar tot jaar in dieselfde streek, afhangende van die besondere klimaats-toestande in die betrokke jaar. Selfs die rypwordingstyd van vrugte van dieselfde variëteit binne dieselfde streek wissel in 'n besondere jaar afhangende van die ouderdom van die bome, die grondtipe waarin die bome geplant is, die bemestings- en bespuitingsprogram wat gevolg en die besproeiing wat toegepas is. Vrugte aan die buitekant van die boom word oor die algemeen ook vroeër ryp as die vrugte aan die binnekant van die boom, terwyl sekere groottes vrugte van dieselfde boom ook gouer as ander ryp word.

...../Die

Die normale rypwordingstyd vir die verskillende variëteite wat deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, hanteer word, is soos volg:

- (1) Suurlemoene gedurende die hele jaar met 'n hoogtepunt gedurende Maart/April.
- (2) Nawels gedurende April/Mei.
- (3) Middelseisoenlemoene en Pomelos vanaf die tweede helfte van April tot die begin van Junie.
- (4) Valensias vanaf begin Junie tot middel September.

Onder „rypwording" word verstaan dat die vrugte voldoen aan die vereistes soos neergelê deur die Sitrusraad. Aangesien hierdie vereistes dikwels verander word teneinde aan veranderde markvereistes te voldoen, sal dit nie in besonderhede bespreek word nie. Die vereistes bepaal egter 'n minimum sapinhoud per vrug uitgedruk as persentasie van die totale gewig van die vrug, 'n minimum en maksimum suurinhoud, 'n minimum inhoud van totale oplosbare vaste stowwe, 'n minimum verhouding tussen totale oplosbare vaste stowwe- en suurinhoud en 'n sekere gevorderde stadium van kleurontwikkeling. Die interne vereistes vir uitvoervrugte en vrugte bestem vir plaaslike bemarking is dieselfde, maar uitvoervrugte moet aan hoër eksterne vereistes (kleur en algemene voorkoms) voldoen. Die interne vereistes verskil verder tussen die verskillende variëteite, terwyl daar ook 'n verskil tussen verskillende uitvoergrade van dieselfde variëteit bestaan.

Alvorens die Koöperasie dus kan begin met die verpakking van lede se vrugte is dit nodig om te verseker dat die vrugte aan die minimum rypheidsvereistes voldoen. Dit word gedoen deur ontledings deur die Koöperasie van verteenwoordigende monsters van verskillende boorde en tipes vrugte (binne- en buitevrugte en verskillende groottes vrugte) van elke lid afsonderlik. Na elke ontleding word die lid skriftelik in

.../kennis

kennis gestel van die resultaat van die ontleding. Die onderstaande vorm word vir die kennisgewing gebruik.

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk

Monsterresultaat / Sample Results

Kweker/Grower A. Botha Variëteit/Variety Valensias Boord Nr. 1B.
Orchard no.

Toetsdatum/Date tested [*]	1.7.1963				Opmerkings/ Remarks
	Binne		Buite		
Vrugte / Fruit	126	288	126	288	
Telling /Count	126	288	126	288	
Gewig Vrugte/Weight fruit	500	560	500	560	Buitevrugte gereed
Gewig Skil/Weight Skin and Rag	250	260	250	260	vir verpakking . Sap-
Gewig Sap/Weight Juice ..	250	300	250	300	inhoud van binnevrug-
% Sap / Juice %	50.0	53.6	50.0	53.6	te bokant minimum van
Temperatuur/Temperature .	18	18	18	18	48%, maar T.O.V.S.
Brix	7.6	7.9	8.1	8.8	benede minimum van
Korreksie/Correction	.1	.1	.3	.3	8.1 en suurinhoud bo
T.O.V.S./T.S.S.	7.7	8.0	8.4	8.8	maksimum van 1.5.
Titrasie/Titration	30.6	32.0	24.0	26.0	Verhouding van binne
Suur / Acid	1.53	1.60	1.20	1.30	vrugte voldoen nie
Verhouding / Ratio	5.0:1	5.0:1	7.0:1	7.0:1	aan minimum van
					6.5:1 nie.

Tegniese beampte
Technical Officer

[#]Die resultate is ter illustrasie en bloot teoreties.

'n Afakrif van hierdie kennisgewing word dan ook geliasseer onder die besondere boord van die betrokke lid sodat die ryppwordingsvordering uit die resultate van latere ontledings gevolg kan word, terwyl dit ook dien as aanduiding van wanneer verdere ontledings van die betrokke boord gemaak moet word. Wanneer die vrugte aan die nodige vereistes voldoen, is dit gereed vir verpakking en word die lid in kennis gestel wanneer

.... /hy

kan pluk en wanneer om die vrugte by die Koöperasie in te lewer.

Monsters vir ontleding word deur die betrokke amptenare van die Koöperasie op die plase van meeste lede gepluk. Terwyl ander lede weer verkies om self hulle eie monsters te pluk en na die Koöperasie vir ontleding te bring. Die standpunt van laasgenoemde groep is, waarskynlik heeltemal tereg, dat hulle presies weet watter tipe vrugte hulle vir die monster gepluk het en indien die ontleding sou aantoon dat die vrugte gereed vir verpakking is, hulle dan dieselfde tipe vrugte sal pluk. Die moontlikheid bestaan verder dat die monsters van 'n betrokke boord wel aan die vereistes mag voldoen, maar dat wanneer die vrugte van die betrokke boord vir verpakking gepluk word, die besending in sy geheel nie aan die vereistes voldoen nie. Die argument is dan verder dat die amptenare van die Koöperasie te streng is in die selektering van monsters teneinde die Koöperasie teen die voorgaande moontlikheid te beskerm. Deurdat die amptenare dan hierdie streng seleksie sou toepas vind daar dan onnodige vertraging en gevolglike kwaliteitsverlies van die vrugte plaas. Beide argumente hou wel steek, maar daar is nogtans die ander lede wat daarop aandring dat die Koöperasie self die monsters neem.⁹⁾

Daar kan waarskynlik geen besware teen die gelyktydige gebruik van hierdie twee metodes ingebring word nie, mits die verdeling van die toepaslike koste op 'n regverdigde wyse geskied. Die huidige metode, waarvolgens dié koste egter verpoel word en waar elke lid daartoe bydra in verhouding tot die volume vrugte wat die Koöperasie namens hom hanteer het,¹⁰⁾ kom nie heeltemal regverdig voor nie. Daar behoort 'n verskil gemaak te word tussen die koste aan lede wat self monsters inbring en dié aan lede waar amptenare van die Koöperasie monsters op die plase gaan neem. By laasgenoemde groep

.../behoort

behoort koste ook op 'n afstandsbasis (reiskoste) gediffere-
rensiër te word.

e. Toekenning van plukbeurte en plukkwotas.

Wanneer die vrugte van 'n lid aan die nodige gehalte-
vereistes voldoen, word daardie lid in kennis gestel wanneer
om te begin pluk en wanneer om die vrugte by die Koöperasie
in te lewer. Aan die begin en einde van die verpakkingsei-
soen wanneer die aanbod van vrugte nie voldoende is om die
kapasiteit van die Koöperasie ten volle te beset nie en wan-
neer die Sitrusraad, as gevolg van die geringe aanbod, die
Koöperasie nie beperk tot sy oesskattings vir 'n besondere
week nie, word geen probleme ondervind nie. Lede word dan
toegelaat om onbeperk te pluk en in te lewer. Wanneer die
toestand egter ontstaan dat die aanbod van vrugte die kapasi-
teit van die Koöperasie oortref of dat die Sitrusraad die
Koöperasie beperk tot die versending van bepaalde hoeveelhede
ontstaan die probleem van plukkwotas en plukbeurte.

Sommige koöperasies, byvoorbeeld White River Fruit Grow-
ers Co-operative Co. Ltd., volg in hierdie geval die stelsel
dat plukbeurte volgens die tydstip van rypwording toegeken
word. Die lid wie se vrugte eerste vir verpakking gereed
is, word toegelaat om klaar te pluk en dan kom die volgende
lid aan die beurt. Gesien die gevaar van haelskade en moont-
like agteruitgang in kwaliteit asook die ruimte vir diskrimi-
nasie (werklike of veronderstelde) wat hierdie metode inhou
en die gevolglike ontevredenheid en wantroue onder lede,
kom die metode niegewens voor nie. Maar deur hierdie stelsel
in verband met plukbeurte te volg, word die probleme wat an-
dersins ondervind word by die toekenning van die hoeveelheid
poeldeelname aan lede uitgeskakel, omdat dit nou moontlik is
om een lid se vrugte klaar te pak en sonder onnodige tydsver-
lies presies te bepaal hoeveel van elke graad, telling en
grootte van daardie lid se vrugte verpak is. (Die probleem

.... /word

word onder punt h vollediger bespreek). Daar bestaan egter geen regverdiging om tussen lede te diskrimineer by die toekenning van plukbeurte teneinde sekere ander probleme op te los nie. Elke probleem behoort op sigself behandel en 'n oplossing daarvoor gevind te word met volle inagneming van koöperatiewe en algemene regverdigheidsbeginsels.

Artikels 77 en 79 van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk se statuut bepaal dat die lede hulle vrugte in so 'n toestand en op so 'n tyd by die Koöperasie moet inlewer soos wat die direksie mag besluit. Die direksie besit dus wel 'n groot mate van vryheid in die bepaling van die stelsel wat gevolg moet word. In die geval van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk word van die veronderstelling uitgegaan dat elke lid wie se vrugte in 'n besondere week vir verpakking gereed is, die reg besit om van daardie vrugte te pluk en by die Koöperasie in te lewer. Indien die aanbod egter groter is as die hoeveelheid wat in die besondere week verpak kan word, word 'n kwota aan elke lid, wat kwalifiseer om te pluk, toegeken. Die oesskattings van lede vorm die basis waarop die kwotas bereken word. By die berekening van hierdie kwotas word egter gepoog om faktore soos die hoeveelheid reeds gepluk, spesiale bemestings- en bespuitingsprogramme wat vir die doeleindes van vroegrypwording gevolg is, asook streeksvoor- of nadele in 'n mate in ag te neem. Teneinde aan al die bostaande faktore uitvoering te kan gee, word 50 persent van die vrugte wat 'n lid reeds gepluk het by die ongeplukte balans van sy oorspronklike oesskatting getel, om die basis vir die berekening van die kwota te verkry.

Die stelsel wat gevolg word, kan aan die hand van die volgende voorbeeld verduidelik word:

...../Voorbeeld

Voorbeeld:

Veronderstel die Koöperasie het slegs vier lede en gedurende 'n sekere week kan slegs 20,000 plukkiste verpak word. Die plukkwota van die verskillende lede sal dan soos volg wees:

Lid	Oesskatting (a)	Reeds gepluk tot op datum (b)	Voordeel + $\left(\frac{b}{2}\right)(c)$	Balans van skatting + Voordeel (d) (a-b+c)	Weeklikse kwota *
1	40,000	20,000	10,000	30,000	10,300
2	10,000	8,000	4,000	6,000	2,100
3	15,000	5,000	2,500	12,500	4,200
4	10,000	-	-	10,000	3,400
				58,500	20,000

*Benader tot die naaste honderd plukkiste.

Die weeklikse kwota van elke lid word dan ingedeel vir inlewering op verskillende dae met inagneming van die hoeveelheid wat die lid per dag kan pluk asook die daaglikse potensiaal van die pakhuis. Die lid word dan op onderstaande vorm in kennis gestel van sy daaglikse kwota vir die volgende week:

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk
(Geregistreer kragtens Koöp. Wet nr.29/1939)

M Lid nr.1 Nr. 2200

Inleweringsaanwysings / Delivery Instructions
i.t.v. Plukkaste / i.t.o. Lug Boxes

Variety/ Variëteit	7.8.1964	8.8.1964	9.8.1964	10.8.1964	11.8.1964	Orchard/ Boord
Valensias	2,000	2,000	2,000	2,000	2,300	A.1
.....						
.....						

'n Afskrif van hierdie vorm word dan aan die vrugte-ontvangsafdeling gestuur vir kontroledoeleindes.

In verband met hierdie stelsel van kwotaberekening merk die ouditeure van die Maatskappy soos volg op:¹¹⁾ „Die kwotastelsel waarop u werk vir die toekenning van plukbeurte is

..../ons

ons insiens baie billik Volgens die bogenoemde metode word elke lid uiters billik behandel."

Die metode besit egter die swakheid dat lede, teneinde groter plukkwotas te kry, doelbewus hulle oes oorskat, wat die gevaar meebring dat die Maatskappy aanspreeklik gehou kan word vir dooievrag. „Die metode wat deur die Koöperasie toegepas word by die toekenning van plukkwotas aan lede, is in 'n groot mate gebaseer op oesskattings van lede. Lede kan dus doelbewus hul oeste oorskat om groter kwotas te kry sodat hulle vrugte gouer klaar gepak word. Oorskattings kan meebring dat die Koöperasie aanspreeklik gehou word vir dooievrag terwyl dit nie oor die statutêre bevoegdheid beskik om dit van die verantwoordelike lede te verhaal nie. Dit is volmy mening noodsaaklik dat 'n gepaste wysiging van die statuut aangebring word."¹²⁾

Na aanleiding van die bogenoemde aanbeveling het die Koöperasie dan ook gedurende 1965 'n gepaste statuutwysiging aangebring¹³⁾ waarvolgens dooievragkoste direk van die lede wat daarvoor verantwoordelik is, verhaal kan word.

Volgens mededeling van die algemene bestuurder is daar egter nog sommige van die kleiner lede wat ontevrede met die stelsel van plukkwotas is. Hierdie lede beroep hulle op die gelykheidsbeginsel van koöperasie en redeneer dan dat alle lede eweveel vrugte in 'n besondere week behoort te pluk, afgesien van die grootte van die betrokke lede se oeste. Dit wil voorkom asof hierdie denkrigting op 'n wanopvatting van die begrip „gelykheid" gegrond is - gelykheid beteken in hierdie opsig eerder 'n gelyke deel van die oes. Indien gelykheid presies dieselfde hoeveelheid sou beteken, kom dit neer op diskriminasie teenoor die groter lid ten voordeel van die kleiner lid, want in die praktyk sou dit daarop neerkom dat sekere lede in een dag hulle hele oes sou pluk terwyl ander lede weer twee of drie maande sou neem. Dit is nie gelyke /behandeling

behandeling van alle lede nie, maar openlike diskriminasie.

Sodra die lid sy plukbeurt en -kwota ontvang het, kan daar nou met die pluk van die vrugte begin word. Sommige koöperasies soos byvoorbeeld White River Fruit Growers Co-operative Co. Ltd. en Rustenburg Co-operative Packhouse Co. Ltd., onderneem ook die pluk van lede se sitrusvrugte. Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, doen dit egter nie en voorsien slegs die plukkiste aan die lede wat self verantwoordelik is om die kiste by die Koöperasie af te haal, die vrugte te pluk en by die Koöperasie in te lewer.

f. Die uitreiking van plukkiste en ontvangs van vrugte.

Die uitreiking van plukkiste en die ontvangs van vrugte geskied op 'n sentrale punt.

Plukkiste word slegs aan 'n lid uitgereik indien hy 'n plukbeurt en -kwota toegestaan is. Indien die lid se normale kwota 200 plukkiste per dag is, word gewoonlik by die eerste uitreiking 400 plukkiste aan die lid beskikbaar gestel, sodat, indien hy die vrugte die volgende dag sou inlewer, hy nog met sy normale plukaktiwiteite kan voortgaan. Indien die kwota onveranderd sou bly, ontvang die lid met volgende uitreikings net soveel leë plukkiste as wat hy plukkiste vrugte inlewer. Met die uitreiking van plukkiste aan 'n lid, gee daardie lid 'n kwitansie in triplikaat aan die Koöperasie vir die hoeveelheid plukkiste wat hy ontvang. Die kwitansies is in boekvorm gebind en is agtereenvolgens genommer. Die lid neem een afskrif, een afskrif gaan daaglik na die administratiewe afdeling waar dit meganies op die betrokke lid se plukreisrekordkaart aangebring word, terwyl die derde afskrif in die boek gelaat word vanwaar dit weer periodiek met die inskrywings op die plukreisrekordkaart gekontroleer word.

Met die inlewering van die vrugte, word 'n kwitansie in vyfvoud deur die Koöperasie uitgemaak. Hierdie kwitansies is ook in boekvorm en agtereenvolgens genommer. Op die kwi-

.../tansies

sies verskyn die volgende besonderhede:

- (1) Die datum van inlewering;
- (2) die hoeveelheid plukkiste sitrusvrugte ingelewer;
- (3) die naam en nommer van die lid;
- (4) die variëteit;
- (5) die nommer van die lid se boord waarin die vrugte gepluk is;
- (6) die netto gewig vrugte per plukkis benader tot die eerste halfpond. Dit word bepaal deur 'n 10 persent monster van die plukkiste met vrugte uit die besondere vrugte weeg, die gewig van die plukkiste self af te trek en die resultaat deur die aantal kiste wat geweeg is te deel. Teneinde berekeningsfoute uit te skakel is 'n tabel saamgestel waarvan die gemiddelde netto gewig vrugte per plukkis onmiddellik vir 'n bepaalde hoeveelheid plukkiste vrugte afgelees kan word indien die totale gewig beskikbaar is. Die prosedure met betrekking tot die gewigsbepaling kan as volg verduidelik word:

Gestel 'n lid lewer 100 plukkiste vrugte in waarvan 10 plukkiste (10 persent) dan geweeg word. Die 10 plukkiste vrugte weeg 525 lbs., waarvan die gewig van die plukkiste (wat $12\frac{1}{2}$ lbs. standaard vir elke plukkis is) dan afgetrek word ($525 - 125 = 400$). Die balans van 400 lbs. word dan gedeel met die aantal kiste geweeg (10) en die gemiddelde netto gewig vrugte per plukkis is dus 40 lbs. Die tabel wat gebruik word, is so opgestel dat die netto gewig vrugte per plukkis (40 lbs.) onmiddellik afgelees kan word indien 10 plukkiste vrugte 525 lbs. weeg.

Een afskrif van die voltooide kwitansie word aan die lid oorhandig, een afskrif gaan na die administratiewe afdeling waar dit op die betrokke lid se plukreisrekordkaart aangebring word, een afskrif word saam met die vrugte op die ontvangs-

vloer geberg, terwyl een afskrif na die pakhuisbestuurder gaan teneinde hom in staat te stel om die volgorde waarin die vrugte verpak moet word, te bepaal. Die afskrif wat in die kwitansieboek gelaat word, word vir kontroledoeleindes gebruik, soos in die geval van die uitreiking van plukkiste.

Die plukkisrekordkaart van die lid sien soos volg daaruit:

<u>Plukkiskaart</u>						
Lid: A. Botha			Lid Nr. 120			
Debiete			Krediete			
Datum	Kwitansie nommer	Plukkiste uitgereik	Valensias	Nawels	Leë kiste terug	Balans voorhande
1.3.1964	156	400				400
2.3.1964	38		200			200
2.3.1964	157	200				400
3.3.1964	56		200			200
4.4.1964	98				180	20

Met behulp van hierdie plukkisrekordkaart is dit dus op enige stadium moontlik om presies vas te stel hoeveel plukkiste in totaal aan elke lid uitgereik is, hoeveel plukkiste van elke variëteit elke lid in totaal ingelewer het en hoeveel plukkiste nog op die plaas van die lid behoort te wees.

Lede betaal huur aan die Koöperasie vir die plukkiste deur hulle gedurende die jaar gebruik. Die huur word betaal op die totale aantal plukkiste wat elke lid gedurende die jaar uitge-neem het. Die totale voorraad plukkiste word aan die einde van elke jaar gewaardeer en die verskil tussen hierdie waarde en die boekwaarde op daardie stadium word gedeel deur die totale aantal plukkiste wat gedurende die jaar aan lede uitgereik is om die huurtarief per plukkis te bereken. Alle herstellingskoste aan plukkiste gedurende die jaar word by die waarde van die plukkiste getel (teen die plukkisrekening ge-

.../debiteer

debiteer) sodat die bedrag van die plukkishuur voorsien vir beide waardevermindering en herstellingskoste van plukkiste. Die waardevermindering en herstelkoste van plukkiste vorm dus nie 'n deel van die Koöperasie se koste nie.

Die prosedure kan aan die hand van die volgende vereenvoudigde voorbeeld verduidelik word:

Boekwaarde van plukkiste aan begin van jaar ..	R13,000.00
Nuwe plukkiste aangekoop gedurende die jaar ..	7,000.00
Herstellingskoste aan plukkiste gedurende die jaar	<u>1,000.00</u>
Boekwaarde aan die einde van die jaar	R21,000.00
Waardasie van totale voorraad plukkiste aan die einde van die jaar	<u>17,000.00</u>
Waardevermindering en herstellingskoste vir die jaar	<u>R4,000.00</u>
Totale hoeveelheid plukkiste gedurende die jaar aan lede uitgereik	400,000
Huurtarief per plukkis R $\frac{4,000.00}{400,000}$ = R0.01 per plukkis.	

Die bedrag van elke lid se huur word teen sy rekening gedebiteer en van die opbrengs van sy oes verhaal. Hierbenevens word lede gedebiteer teen 35 sent per plukkis wat aan die einde van die jaar volgens die plukkisrekordkaarte teen hulle name uitstaande is en nie langer in hulle besit is nie. Die bedrae wat so ingevorder word, word teen die algemene plukkisrekening gekrediteer. Elke lid wat die plukkiste van die Maatskappy gebruik vir enige ander doel as vir die hanteling van sitrusvrugte betaal ook 'n boete van R25.00 aan die reserwefonds van die Maatskappy.¹⁴⁾

Die tarief en bedrag van die plukkishuur waarmee lede gedebiteer is, was vir die afgelope drie jaar soos volg:¹⁵⁾

..... /Tabel

Tabel XIV

Jaarlikse plukkishuur teen lede gedebiteer vir die periode
1961 - 1963

Jaar	Tarief per plukkis uitgereik aan lede	Totale bedrag aan plukkishuur geïn
1961	.75 sent	R5,090.25
1962	.50 sent	R3,952.15
1963	.70 sent	R5,199.37

Die bestaande tariewe kom baie billik voor indien dit vergelyk word met dié van 'n ander koöperasie in die omgewing wat vir 1963 byvoorbeeld 1.027 sent per plukkis bedra het.¹⁶⁾ Die wisseling in die tarief van jaar tot jaar, alhoewel nie buitensporig nie, is moeilik om te verklaar, en die mening bestaan dat die heffing van 'n gemiddelde tarief, wat saamgestel is uit die gegewens van 'n aantal jare, waarskynlik beter sal wees, veral as inaggeneem word dat die bepaling van die tarief op 'n waardasie berus, wat aan foute onderhewig kan wees.

Die prosedure tot en met die ontvangs van die vrugte deur die Koöperasie is nou kortliks uiteengesit en daar kan oorgegaan word tot 'n bespreking van die aktiwiteite wat hierna deur die Koöperasie verrig moet word.

g. Die gradering en verpakking van die sitrusvrugte.

Die prosedure wat gevolg word met die gradering en verpakking van die sitrusvrugte kan kortliks soos volg opgesom word:

- (1) Die vrugte word sover prakties moontlik in die volgorde waarin dit ontvang is, gegradeer en verpak.
- (2) Alvorens die vrugte gegradeer en verpak word, word dit meganies gewas, chemies behandel en gewaks.
- (3) Hierna word die vrugte, terwyl dit op 'n meganies-aangedrewe voerband verby vloei, volgens uiterlike voorkoms

..... /(kleur

(kleur, vorm, merke, swartvlek, ens.) deur nie-blanke arbeiders in uitvoergraad, uniegraad (bestem vir plaaslike bemarking), en ondergraad (nie-bemerkbaar) op verskillende voerbande gesorteer. Elke vrug (behalwe die ondergraadvrugte wat direk in plukkiste vloei en vir vernietiging verwyder word) word dan meganies met die woord „Outspan” gestempel waarna dit na die onderskeie groottegradeermasjiene vloei waar dit meganies in die verskillende tellings en groottes gegraadeer word.

- (4) Die verpakking van die uitvoergraad geskied deur nie-blanke arbeiders wat elke vrug met die hand in papaier toedraai en volgens 'n vaste patroon vir elke afsonderlike telling in 'n uitvoerkis waarop die kopstuketiket aantoonende die graad, reeds aangebring is, verpak. Nadat die vrugte in die verskillende tellings gegraadeer is, word interne en eksterne gehaltekontroletoelese gemaak teneinde te bepaal of die vrugte aan die minimum rypheids- en eksterne vereistes voldoen. Regeringsvrugte-inspekteurs, wat gedurende elke seisoen by die Koöperasie gestasioneer is, oefen ook gereeld inspeksie uit en moet alle besendings goedkeur en 'n sertifikaat tot dien effekte uitreik alvorens dit versend mag word. Nadat die vrugte in die uitvoerkis verpak is, word die kis meganies toegemaak en die nodige merke (aantoonende die variëteit, telling, verskepiingsmerk van die Koöperasie, ens.) met die hand daarop gestempel, waarna dit gereed is vir versending na die hawe.

- (5) Die uniegraadvrugte word in sakkies geplaas of, indien dit vir die nabygeleë fabriek bestem is, in grootmaathouers geberg, waar dit deur vragmotors van die fabriek afgehaal word. Etikette waarop die graad, grootte, bestemming en naam van die Koöperasie verskyn, word aan elke sakkie geheg waarna die sakkie gereed is vir versending na die plaaslike mark.

...../h.

h. Poeldeelnamebepaling.¹⁷⁾

Die probleem waarvoor daar nou te staan gekom word, is om presies te bepaal hoeveel van elke graad, telling en grootte elke lid van 'n besondere variëteit verpak het, teneinde regverdigte verdeling van die opbrengs aan die lede moontlik te maak.

Daar bestaan hoofsaaklik drie stelsels waarvolgens die poeldeelname van lede deur koöperasies bepaal word, naamlik:

- (1) Die suiwer stopstelsel;
- (2) die gedeeltelike stopstelsel;
- (3) die monstergraderingstelsel.

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk maak hoofsaaklik van die monstergraderingstelsel gebruik, maar omdat die nadele van die ander stelsels nie so belangrik is in die geval van pomelos en suurlimoene nie (as gevolg van die omvang van die betrokke oeste, tydperk van verpakking, verspreiding van die seisoen en die aantal lede wat dit produseer) en ook, omdat suurlimoene, as gevolg van die vorm van die vrug, nie met groot welslae monstergradeer kan word nie, word monstergradering net op die lemoenvariëteite (valensias, nawels en middelseisoenlemonoene) toegepas. Die drie stelsels sal nou agtereenvolgens kortliks ontleed word.

(1) Die suiwer stopstelsel.

Die suiwer stopstelsel bestaan daaruit dat die werksaamhede geheel en al gestaak word nadat 'n besondere lid se vrugte gegradeer is sodat die werklike hoeveelhede wat van elke graad, telling en grootte verpak is, fisies getel kan word. 'n Tweede lid se vrugte kan slegs verpak word op 'n stadium wanneer die bakke (vrugtehouers) van die groottegradeermasjiene geheel en al leeggepak is teneinde te verhoed dat twee lede se vrugte vermeng word en die resultaat aan foute onderhewig is.

(2) Die gedeeltelike stopstelsel.

Hierdie stelsel funksioneer basies dieselfde as die suiwer stopstelsel. Nadat 'n besending vrugte gegradeer is, word daar nou egter vir slegs ongeveer vyf minute gewag voordat die volgende besending gevoer word. Gedurende hierdie periode word die reedsgepakte vrugte getel en 'n skatting van die vrugte wat nog in die bakke is, word daarby getel en aan die lid toegeken.

Elke lid kry dus die voor- of nadeel van die werklike verpakking van sy vrugte in 'n besondere graad en telling (eintlik net by die suiwer stopstelsel aangesien by die gedeeltelike stopstelsel 'n skatting van 'n gedeelte van die verpakte vrugte gemaak word).

Die stopstelsels het egter sekere nadele waarvan die volgende die belangrikstes is:

- (a) Verlies van tyd na elke besending wat 'n verlenging van die seisoen sal beteken en 'n moontlike verlies aan inkomste as gevolg van die algemene agteruitgang in die kwaliteit van die vrugte aan die einde van die seisoen.
- (b) Verlies van tyd het verhoogde eenheidskoste tot gevolg, omdat die produksiefaktore (veral arbeid) nie ten volle benut kan word nie.
- (c) Indien die oes in dieselfde tydsduur verpak wil word, sal fasiliteite in die Koöperasie uitgebrei moet word. So 'n uitbreiding verg egter addisionele kapitaal wat die verpakkingskoste per eenheid sal verhoog. (Verhoogde rente en waardevermindering). 'n Groter personeel sal ook nodig wees om die addisionele fasiliteite te beman.
- (d) Om stoptye tussen besendings van verskillende lede sover moontlik te verminder word die besendings van 'n sekere lid sover moontlik saam gegroepeer en aaneenlopend gewerk. Hierdie prosedure het twee nadele, naamlik dat

...../die

die vrugte soms te lank in die plukkiste staan voordat dit verpak word met gevolglike kwaliteitsverlies en ook dat dit die produktiwiteit van die Koöperasie nadelig kan beïnvloed. Die nadelige invloed op die produktiwiteit ontstaan wanneer 'n sekere lid besondere swak of goeie gehalte vrugte het. Indien hierdie lid se verskillende besendings vrugte nou aaneenlopend gewerk word en dit is byvoorbeeld van 'n besondere swak kwaliteit, word die plaaslike mark-afdeling heeltemal oorvoer terwyl die uitvoerafdeling teen 'n lae tempo werk en andersom.

- (e) Die lid se poeldeelname kan beïnvloed word deur tydelike eksterne faktore waaroor hy geen invloed het nie. Indien die Sitrusbeurs byvoorbeeld opdrag gee dat die uitvoervrugte vir 'n besondere week na Lourenco Marques versend moet word, geskied sortering, veral wat swartvlek aanbetref, nie so streng as wanneer die vrugte byvoorbeeld na Kaapstad versend sou word nie. Die rede hiervoor is dat die vrugte ongeveer 'n dag neem om in die koelkamers by Lourenco Marques geplaas te word, teenoor 'n week of selfs langer na Kaapstad. Intussen ontwikkel swartvlek en kan die vrugte, op ontvangs by die hawe, vir uitvoerdoeleindes afgekeur word. Dit is nie regverdig om die voordeel van ligter sortering of die nadeel van strenger sortering in so 'n geval aan 'n spesifieke lid te laat toekom nie, aangesien hy geen invloed op die bestemming van die vrugte kan uitoefen nie.
- (f) Soos reeds vermeld word daar by die gedeeltelike stopstelsel, op 'n sekere stadium met die afsluiting van die besending(s) van 'n lid 'n skatting gemaak van die vrugte wat op daardie stadium reeds gesorteer en gegradeer is, maar nog nie in die houters (sakkies of uitvoerkiste) verpak is nie. Hierdie skattings kan foutief wees. Wanneer die hoeveelheid poeldeelnametoeëkenning aan die einde van

.... /die

die dag met die werklike hoeveelhede wat verpak is, vergelyk word en daar is 'n afwyking, bestaan daar geen basis waarop hierdie afwyking aan die betrokke lede toege-deel kan word nie. Die een lid mag deur die skatting be-voordeel en die ander benadeel gewees het. Dit is egter onmoontlik om te bepaal wat die werklike toedrag van sa-ke was.

- (g) Daar bestaan geen interne kontrole oor gradering- en sor-teringstandaarde nie. In geval van die monstergradering-stelsel (vergelyk punt (3)(b)(v) p. 101) kan die werklike verpakking altyd met die toekenning volgens monstergra-dering (wat streng volgens regulasies geskied) gekontro-leer word en die redes vir afwykings nagespoor word. Met die stopstelsels is dit nie moontlik nie, aangesien daar nie outomatiese kontrolegradering of -sortering bestaan nie.

Die tydsverlies kan in 'n mate teengewerk word deur 'n stelsel van plukbeurte te volg soos die van White River Fruit Growers Co-operative Co. Ltd. wat onder punt 2.e. (p. 85) be-spreek is. Om die daarby gemelde redes asook gesien die on-buigsaamheid wat daarmee saamhang, is die stelsel egter nie vir Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk aanvaarbaar nie. Teneinde die bogenoemde nadele uit te skakel maak Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, gebruik van die monster-graderingstelsel van poeldeelnamebepaling.

(3) Die monstergraderingstelsel.

(a) Die stelsel.

Die monstergraderingstelsel soos toegepas deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk bestaan daaruit dat 'n verteenwoordigende $2\frac{1}{2}$ persent monster van elke vrug sitrusvrug-te wat hanteer word, geneem word op 'n punt nadat die vrugte gewas, chemies behandel en gewaks is, maar voordat dit die

.../nie-blanke

nie-blanke sorteerdere bereik. Soos reeds vermeld word 'n gemiddelde netto gewig per plukkis sitrusvrugte by die ontvangs daarvan deur die Koöperasie bereken. Die $2\frac{1}{2}$ persent monster word op 'n gewigsbasis (die gemiddelde netto gewig per plukkis x die aantal plukkiste in die betrokke besending x $2\frac{1}{2}$ persent) bereken. Teneinde berekeningsfoute uit te skakel is 'n tabel waarop die gewig van die monster wat geneem moet word vir alle moontlik netto-gewigte en groottes van besendings opgestel. Die monster word oor die hele vrag getrek en op die punt waar dit getrek word, is die voerband bedek sodat dit nie moontlik is om die gehalte van die monster te beïnvloed nie.

Die monster word dan op 'n proto-tipe groottegradeermasjien in die bestaande tellings (groottes) gegree en die vrugte in elke telling word dan in uitvoergraad, uniegraad en ondergraad op uiterlike voorkoms deur opgeleide blanke dames gegree. Die aandag dien daarop gevestig te word dat hierdie gradeerdere op geen stadium kennis dra van die naam van die lid wie se vrugte deur hulle gegree word nie.

Die resultaat van hierdie gradering word dan deur die dames op 'n standaardvorm ingevul en aan die persoon oorhandig wat die monster trek, wat die nodige identifikasies daarop aanbring en aan die administratiewe kantoor vir verdere berekenings stuur.

Die poeldeelname van 'n lid vir 'n besondere vrag word in die kantoor volgens die volgende formule vir elke telling bereken:

$$\frac{\text{Aantal vrugte in telling volgens monstergradering}}{1} \times \frac{\text{Totale gewig vrugte in besending}}{\text{gewig vrugte in monster}} \div \text{Telling} = \text{die aantal uitvoerkiste in elke telling.}$$

Aangesien daar deurgaans 'n $2\frac{1}{2}$ persent monster geneem

...../word

word is dit logies dat die $\frac{\text{Totale gewig vrugte in besending}}{\text{Gewig vrugte in monster}}$ altyd gelyk sal wees aan $\frac{40}{1}$. As gevolg van die feit dat die tellings ook standaard is vir alle lemoenvariëteite is daar net een onbekende in hierdie formule en 'n tabel is opgestel waarvolgens die aantal uitvoerkiste binne 'n besondere telling, vir verskillende hoeveelhede vrugte in die telling volgens monstergradering, onmiddellik afgelees kan word. Die tabel is sodanig opgestel dat die getal uitvoerkiste tot die eerste desimaal afgelees kan word.

Nadat die resultaat op bogenoemde wyse bereken is, word die totale gewig van die uitpak vergelyk met die totale gewig vrugte ingelewer in die betrokke besending teneinde vas te stel of daar nie buitensporige afwykings is nie. Hierna word die resultaat van die monstergradering meganies op die lid se produksiekaart aangebring en 'n afskrif aan hom gestuur.

Aan die einde van elke dag word die totale toekenning aan lede volgens die monstergraderingstate vergelyk met die werklike hoeveelhede wat gedurende die dag verpak is, en die redes vir enige buitensporige afwykings nagespoor.

(b) Voordele van die stelsel.

- (i) Arbeid en masjiene word ten volle benut aangesien daar geen vertraging tussen besendings voorkom nie.
- (ii) Omdat daar geen vertragings is nie, kan alle seksies (uitvoer en plaaslik) meer eweredig benut word deur goeie kwaliteit besendings met swak kwaliteit besendings af te wissel en sodoende ophoping by een seksie te verminder of te verhoed.
- (iii) Die oes kan teen 'n vinniger tempo verpak word wat die verlies van moontlike verswakking van die vrugte gehalte aan die einde van die seisoen beperk.
- (iv) Die vrugte word beoordeel deur opgeleide blanke per-

...../sone

sone en die beoordeling en groottegradering geskied streng volgens die graderingsregulasies sodat die toekenning aan lede nie deur eksterne faktore beïnvloed kan word nie. Die vrugte van alle lede word volgens dieselfde standarde gegradeer sodat daar ook geen diskriminasie tussen lede kan plaasvind nie.

- (v) Die stelsel leen homself tot interne sorterings- en graderingskontrole aangesien die redes vir afwykings tussen toekenning volgens monstergradering en werklike hoeveelhede verpak, nagespoor word.

(c) Nadele van monstergradering.

Daar kan 'n afwyking tussen die hoeveelheid aan lede toegeken en die werklike hoeveelheid verpak, ontstaan, soos onderstaande tabel XV¹⁸⁾ tereg aantoon.

Tabel XV

Vergelyking tussen die hoeveelhede uitvoerkiste lemoene aan die lede van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk toegeken volgens monstergradering en die werklike hoeveelhede uitvoerkiste verpak vir die periode 1962 - 1963.

Variëteit	1962			1963		
	Uitvoerkiste volgens monstergradering	Uitvoerkiste werklik verpak	% afwyking	Uitvoerkiste volgens monstergradering	Uitvoerkiste werklik verpak	% afwyking
Valensias	168,231	168,195	-0.02	160,117	160,115	-
Nawels	25,773	25,975	+0.78	18,248	17,580	-3.66
Middelseisoen- lemoene	18,690	18,856	+0.88	16,635	16,482	-0.91
Totaal	212,694	213,026	+0.15	195,000	194,177	-0.42

Die persentasie-afwyking is egter in die meeste gevalle baie gering. Die hoogste afwyking was 3.66 persent in die geval van nawels in 1963 terwyl die gemiddelde afwyking in 1962 0.15 persent (meer verpak as toegeken) en in 1963 0.42 persent (minder verpak as toegeken) was. Selfs al was hierdie

...../afwykings

afwykings egter groter, is dit te betwyfel of die feit dat daar wel afwykings bestaan, as 'n nadeel van die stelsel beskou moet word. Die toekenning volgens monstergradering geskied streng volgens die graderingsregulasies en as sodanig is dit regverdig teenoor alle lede. Toevallige afwykings wat in die praktyk aangetref word, is heeltemal logies verklaarbaar omdat daar met 'n massa vrugte gewerk word en streng beoordeling volgens die graderingsregulasies nie altyd prakties moontlik is nie. Dit sou eerder onregverdig wees om hierdie toevallige afwykings aan individuele lede te laat toekom soos wat met die stopstelsels wel gebeur, want hierdie afwykings is nie die gevolg van die eienskappe van die lede se vrugte nie, maar wel van eksterne faktore.

(d) Samevatting.

Alhoewel daar oorspronklik 'n mate van agterdog van lede teenoor die monstergraderingstelsel bestaan het, besef lede nou die waarde van die stelsel en word dit dan ook oor die algemeen as die beste stelsel vir die spesifieke omstandighede van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, aanvaar.¹⁹⁾

N.J. van Zyl en Kie, wat die posisie miskien die beste as volg saam,²⁰⁾ „Alhoewel daar meningsverskil tussen koöperasies bestaan, is dit ons mening dat namate koöperasies groter word, met 'n groot aantal lede, monstergradering meer doeltreffend funksioneer om die volgende redes:

- (i) groter produktiwiteit;
- (ii) laer koste per eenheid;
- (iii) meer elastisiteit in die eweredige benutting van toerusting en arbeid;
- (iv) spoedige afhandeling van die oes."

Alhoewel Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk dan ook die eerste koöperasie in die omgewing was wat die monstergraderingstelsel toegepas het, het Kiepersol Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk ook in 1963 oorgeskakel na die stelsel

..../terwyl

terwyl Malelane Sitruskoöperasie Beperk en White River Fruit Growers Co-operative Co. Ltd. ook oorskakeling in die nabye toekoms oorweeg.²¹⁾

i. Versending.

Nadat die vrugte verpak is in uitvoerkiste (vir buitelandse bemarking) en sakkies of grootmaathouers (vir binnelandse bemarking) word dit, volgens die opdragte wat van die Sitrusbeurs ontvang is, na die betrokke bestemmings per spoor versend. Vervoer vanaf die Koöperasie na die stasie, wat 'n afstand van ongeveer 'n kwartmyl is, geskied deur middel van 'n trekker, vyf sleepwaens en 'n vragmotor. Die Koöperasie is egter reeds 'n geruime tyd besig met onderhandelings teneinde 'n privaatsylyn te verkry wat die vervoerprobleem baie behoort te vergemaklik.

Afskrifte van die vragbriewe van elke besending word na die administratiewe afdeling gestuur waar die besonderhede van sodanige besendings in spesiale versendingsregisters aangeteken word. Die besonderhede in hierdie registers aangeteken, word dan gekontroleer met verskepings en afrekenings van die Sitrusbeurs ontvang, teneinde te verseker dat daar vir alle sitrusvrugte wat verspoor is betaling ontvang word.

j. Samevatting oor verpakking.

Samevattend kan dus beweer word dat die verpakking van lede se sitrusvrugte 'n groot aantal aktiwiteite omvat wat onder die volgende hoofde ingedeel kan word:

- (i) Oesskattings;
- (ii) Aankope van pakmateriaal;
- (iii) Vrugtegehaltetoetse;
- (iv) Toekenning van plukbeurte en plukkwotas;
- (v) Uitreiking van plukkiste en ontvangs van sitrusvrugte;
- (vi) Die gradering en verpakking van die sitrusvrugte;
-/(vii)

- (vii) Die poeldeelnamebepaling van lede;
- (viii) Die versending van die sitrusvrugte en daaropvolgende kontroles.

Daar is gepoog om in die voorafgaande paragrawe die omvang en belangrikheid van hierdie aktiwiteite en die beleid wat deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in die uitvoering daarvan gevolg word, duidelik te stel. Dit het geblyk dat die beleid en die uitvoering daarvan hoofsaaklik daarop toegespits is om uiting aan die koöperatiewe beginsel van gelykheid (regverdigheid teenoor alle lede) te verleen.

3. Die verskaffing van boerderybenodighede aan lede.

a. Algemeen.

In hoofstuk III (p.23) is gemeld dat die verskaffing van boerderybenodighede aan die lede een van die twee hoofdoelstellings van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk is. Aangesien, soos ook vermeld, die boerderyaktiwiteite van die lede hoofsaaklik toegespits is op die verbouing van sitrusvrugte, is die behoefte aan boerderybenodighede hoofsaaklik tot daardie goedere wat verband hou met die verbouing van sitrusvrugte, beperk. Dit sluit hoofsaaklik bemesting- en spuitstowwe, plukgereedskap en spuit- en besproeiingstoerusting in. Aangesien die bewerking van die sitrusboorde hoofsaaklik met handarbeid geskied, bestaan daar slegs 'n geringe behoefte aan implemente en ander plaasgereedskap.

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk se aktiwiteite in die voorsiening van hierdie boerderybenodighede aan sy lede is hoofsaaklik tot die bestelling van die benodighe- de vir direkte aflewering aan die betrokke lede, beperk. Slegs 'n baie beperkte verskeidenheid spuitstowwe word uit voorraad verkoop. (Die redes vir hierdie beleid sal later in hierdie hoofstuk ontleed word).

Die prosedure wat met die uitvoering van bestelling vir

..../direkte

direkte aflewering (direkte bestellings) gevolg word, is kortliks soos volg:

Gestel lid A benodig 10 ton superfosfaatkunsmis. Hy kom nou na die Koöperasie en plaas sy bestelling vir hierdie kunsmis en vermeld terselfdertyd die datum waarop hy aflewering verlang. Die Koöperasie plaas dan 'n skriftelike bestelling by die firma wat die spesifieke handelsmerk waarvan die lid voorkeur gee, vervaardig. Op die bestelling word die firma opdrag gegee om die 10 ton superfosfaat aan lid A op die verlangde datum te verspoor. Indien die lid geen spesifieke voorkeur vermeld het nie, word die bestelling by die firma geplaas wat die gunstigste voorwaardes bied. Die betrokke firma stuur nou sy rekening aan die Koöperasie wat by ontvangs daarvan lid A se rekening debiteer teen kosprys plus 'n hanteringskommissie van $2\frac{1}{2}$ persent bereken op die kosprys. Dit word egter aan die algemene bestuurder oorgelaat om in buitengewone omstandighede die kommissiebasis van $2\frac{1}{2}$ persent te wysig volgens sy goeddunke. Die Koöperasie betaal dan die betrokke firma ooreenkomstig die betalingsvoorwaardes waarop ooreengekom is.

Artikel 89 van die Koöperasie se statuut bepaal dat boerderybenodighede nie aan lede op krediet verskaf mag word nie. Die bestaande prosedure waarvolgens die lid se rekening met die verskuldigde bedrag gedebiteer word, is dus in stryd met die bepaling van die Koöperasie se statuut en daar die oortreding van hierdie bepaling verreikende gevolge mag hê, behoort 'n gepaste statuutwysiging aangebring te word. „Hoe- wel lederekenings oor die algemeen bevredigend is, bepaal artikel 89 van die Koöperasie se statuut uitdruklik dat boerderybenodighede nie aan lede op krediet verskaf mag word nie. Die kantoor kan nie 'n oortreding van hierdie aard goedkeur nie, en indien die Koöperasie met verskaffing van krediet wil voortgaan moet 'n gepaste statuutwysiging aangebring word.

..../Ingevolge

Ingevolge die bepalinge van artikel 32(2) van die Wet kan direkteure persoonlik aanspreeklik gehou word vir verliese wat as gevolg van die oortreding van die statuut mag voorkom."²²⁾

Die statuutbepalinge van sitruskoöperasies wat die verlening van krediet magtig, wissel van koöperasie tot koöperasie. Onderstaande uittreksels uit die statute van twee sitruskoöperasies toon aan in watter mate kredietverlening gemagtig word:

(1) „Directors may in its discretion grant credit for farming requisites supplied to any one or all the members on the monthly account basis, provided that all accounts for goods supplied shall be paid within 25 days of the close of each and every month, or within such lesser period as the Directors may decide."

(2) „Die maatskappy verskaf geen boerderybenodighede op krediet nie, maar die raad van direkteure kan na goeddunke, krediet aan enige goedgekeurde lid of lede verleen, op die volgende basis:-

- (a) Krediet kan vir brandstof, smeergoed, olies voedingstowwe, misstowwe deur die maatskappy verskaf, verleen word, totdat die oes waarvoor sulke goedere benodig was, bemark is, dog in geen geval vir n tydperk langer as agtien maande vanaf die datum waarop sulke aankope gemaak is nie;
- (b) ander boerderybenodighede kan op krediet vir 'n tydperk van nie langer as drie maande nie, verskaf word, mits die lid sekuriteit tot bevrediging van die raad van direkteure verskaf."

Aangesien Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, volgens mededelings van die bestuurder, nie geneë is om uitermate lang krediet te verleen nie en daar dit ook strydig met die basiese beginsels van koöperasie is, wil dit voorkom asof n statuutbepaling, ooreenkomstig die eerste voorbeeld aange-

haal, miskien die beste by die Koöperasie se omstandighede sal aanpas. So 'n bepaling sal net tot gevolg hê dat die huidige prosedure wat deur die Koöperasie gevolg word, volkome wettig is.

b. Omvang van die diens.

Tabel XVI²³⁾ toon die omvang van die verskaffing van boerderybenodighede aan lede, aan. Uit hierdie tabel blyk dit dat die Koöperasie sy grootste omset (R76,052) gedurende die 1959/60 boekjaar gehad het. Hierna het die omset geleidelik gedaal tot die 1961/62 boekjaar (R44,208) waarna dit weer begin styg het en in 1963/64 weer R72,624 bedra het. Die hoogste persentasie brutowins op omset is in 1958/59 behaal (6.3) en is sedert 1961/62 redelik konstant. Die omset in en brutowins op „verkope uit voorraad” toon 'n geleidelike daling terwyl „direkte verkope” geleidelik styg.

Die vraag ontstaan waaraan hierdie wisseling in die algemene patroon toe te skryf is. Daar sal nou gepoog word om die onderliggende redes vir die beleid wat aanleiding tot hierdie patroon gee te ondersoek en te beoordeel.

c. Die beleid met betrekking tot die verskaffing van boerderybenodighede en die redes daarvoor.

Die huidige beleid wat deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk gevolg word in die verskaffing van boerderybenodighede aan sy lede is hoofsaaklik die gevolg van twee faktore naamlik:

- (1) Die bepalinge van die Wet op Koöperatiewe Verenigings en die vertolking en toepassing van hierdie Wet deur die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings.
- (2) Die bestaan van die Barberton District Co-operative Tobacco Co. Ltd. te Nelspruit.

Dié twee aspekte en die invloed daarvan op die handelsaktiwiteite van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk

.... /sal

Tabel XVI

Jaarlikse omset in en brutowins op handel in boerderybenodighede -----

Jaar	Omset			Brutowins			Persentasie brutowins op omset		
	Direkte verkope	Verkope uit voorraad	Totaal	Direkte verkope	Verkope uit voorraad	Totaal	Direkte verkope	Verkope uit voorraad	Gemiddeld
	R	R	R	R	R	R	%	%	%
1958/59 [¶]	-	-	52,499	-	-	3,318	-	-	6.3
1959/60 [¶]	-	-	76,052	-	-	3,263	-	-	4.3
1960/61 [¶]	-	-	53,244	-	-	2,135	-	-	4.0
1961/62	41,583	2,625	44,208	887	176	1,063	2.1	6.7	2.4
1962/63	50,986	2,596	53,582	1,187	40	1,227	2.3	1.5	2.3
1963/64	70,407	2,217	72,624	1,983	95Dt	1,888	2.8	4.3Dt	2.6

¶ Gewens slegs in totaal beskikbaar.

sal nou kortliks bespreek word. Aangesien die invloed van die twee aspekte egter nie altyd duidelik geskei kan word nie, word dit gesamentlik bespreek.²⁴⁾

Gedurende die eerste volle jaar van werksaamhede, 1958/59, was dit die doelstelling van die Koöperasie om 'n volledige handelsdiens aan sy lede te bied en alhoewel die fondse beperk was, is daar gepoog om 'n volledige voorraad van die belangrikste boerderybenodighede, aan te hou. Die doel was om die handelsafdeling tot 'n volkome onafhanklike eenheid (insoverre dit koste en finansiering aanbetref) te ontwikkel. Aangesien die meerderheid van die Koöperasie se lede egter ook lede van die Barberton District Co-operative Tobacco Co. Ltd. was en daar die laasgenoemde koöperasie 'n gevestigde saak is wat 'n volledige en uitgebreide handelsdiens aan sy lede verskaf, was die ondersteuning van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk se handelsdiens beperk tot enkele lede wat bereid was om hulle koöperasie te ondersteun en te help uitbou. Die ander lede was volkome tevrede met die dienste wat deur Barberton District Co-operative Tobacco Co. Ltd., gelewer is en het Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk beskou as die koöperasie wat gestig is met die doel om die sitrusvrugte van sy lede te verpak en het die Koöperasie dan ook net in hierdie opsig ondersteun. Nieteenstaande die beperkte ondersteuning was die eerste jaar se resultate heeltemal bevredigend - 'n omset R52,499, brutowins R3,318 en netto wins R1,118.²⁵⁾ Die resultate van die 1959/60 finansiële jaar het toenemende ondersteuning van die handelsafdeling getoon, naamlik 'n omset van R76,052, 'n brutowins van R3,263 en 'n netto wins van R793.

Op hierdie stadium het die direksie besluit om by die Algemene Vergadering aan te beveel dat die surplus as 'n bonus op die omset van die handelsafdeling verklaar word, maar dat die verklaarde bonus op 'n „Uitgestelde Bonusbetalingsfonds" geplaas word, teneinde die fondse van die Koöperasie eers op 'n

..../gesonde

gesonde vlak te kry.²⁶⁾ Die doel met hierdie besluit was om lede aan te moedig om van die handelsfasiliteite van die Koöperasie gebruik te maak en om die lede wat wel daarvan gebruik maak te laat deel in die voordele daarvan.

Na aanleiding van hierdie besluit, merk die ouditeure van die Koöperasie egter soos volg op:²⁷⁾ „U het 'n bonus net op die handelsafdeling in gedagte ('n differensiële bonus) waarvoor geen voorsiening in u regulasies is nie. Indien u hiermee wil voortgaan, sal dit nodig wees om u regulasies te wysig om u feitlik in staat te stel om die verpakkings- en handelsafdeling in twee kompartemente te plaas soos reeds meegedeel. Die praktiese toepassing van hierdie beleid word verder bespreek met die gevolge:

1. Die handelsafdeling word beskou as 'n afdeling op sy eie wat sy eie voor- en nadele moet dra.
2. Die finansiering van die handelsafdeling word gedra deur die pakhuis uit eie en geleende fondse sowel as deur die voorsieners van boerderybenodighede:
 - (i) Voorrade word finansier deur 'n interne lening waarvoor die pakhuis krediet kry op die voorraadwaarde van 'n vasgestelde datum. As voorrade baie styg en daal, kan hierdie metode baie onakkuraat wees - 'n maandelike renteberekening is dan wenslik.
 - (ii) Skuldenare en skuldeisers is blykbaar veronderstel om mekaar uit te wis, wat nie noodwendig die geval sal wees nie. As die omvang dit regverdig kan ook hier maandelikse renteberekenings gedoen word.
3. Die verpakkingsafdeling kry die voordeel van £50 wat as waardevermindering teen die handelsafdeling vir die gebou beskou word. Sodra daar 'n aparte gebou vir die handelsafdeling opgerig is, neem ek aan sal:
 - (a) Die afdeling rente daarop dra met inagneming van opgehoopte wins van die afdeling wat voorsien in

..../eie

eie kapitaalbehoefte.

(b) Die afdeling sy eie waardevermindering dra.

4. Administrasie van die handelsafdeling teenoor administrasie van die pakhuis vereis nugtere oorweging waar dieselfde personeel dit doen. U het vanjaar £425 vir die doel toegelaat as uitgawe vir die handelsafdeling en 'n vermindering vir die pakhuis.
5. Dit word nie beskou dat die pakhuis die handelsafdeling in die lewe geroep het om personeel die hele jaar aan die gang te hou en so arbeidskoste te verhaal en te bespaar nie - 'n beleid wat deur baie produktekoöperasies aanvaar word."

Na aanleiding van die ouditeursverslag besluit die direksie om intussen voort te gaan met die beleid wat tot dusver gevolg is, maar om 'n afvaardiging na die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings te stuur teneinde die nodige statuutwysigings te bespreek.

Gedurende Julie 1960 besoek die voorsitter, bestuurder en sekretaris dan ook die Registrateur. Die resultaat van hierdie samesprekings was egter uiters onbevredigend gesien vanuit die oogpunt van die Koöperasie.

Die Registrateur was naamlik nie bereid om enige voorgestelde statuutwysiging wat die betaling van 'n bonus op die omset van die handelsafdeling alleen sou magtig, te steun nie. Sy standpunt was dat die Koöperasie 'n eenheid is en dat, indien 'n bonus verklaar sou word, dit op die omset van die handelsafdeling en die verpakkingsafdeling tesame, moet geskied. Die praktiese implikasie van hierdie standpunt kan aan die hand van die volgende vereenvoudigde voorbeeld verduidelik word:

Gestel die Koöperasie het 9 lede, waarvan een slegs van die handelsdienste gebruik maak, terwyl die ander agt net van die verpakkingsdienste gebruik maak. Die handels-, wins- en verliesrekening toon 'n nettowins van R1,000 op 'n totale

...../omset

omset van R20,000. Die verpakkingsafdeling met 'n omset van R80,000 (R10,000 per lid) toon geen surplus nie, want dit is prakties moonlik (en word ook gedoen) om die heffing teen die poelrekenings so te bereken dat slegs die werklike koste gedeck word.

Die standpunt van die Koöperasie was om in so 'n geval die R1,000 surplus aan die lid wat verantwoordelik was vir die totstandkoming van daardie surplus, in die vorm van 'n bonus uit te betaal. Hiervoor was die Registrateur egter nie te vinde nie. Volgens sy standpunt moet die surplus soos volg verdeel word:

Totale omset : R80,000 + R20,000 = R100,000.

Surplus: R1,000.

Bonusberekening: $\frac{1,000}{100,000} \times \frac{100}{1} = 1$ persent.

Die lid wat van die handelsafdeling gebruik gemaak het, ontvang dan 'n bonus van R200 (d.w.s. $\frac{20,000}{1} \times \frac{1}{100}$) terwyl die ander agt lede elk R100 ontvang (d.w.s. $\frac{10,000}{1} \times \frac{1}{100}$).²⁸⁾

Die gronde waarop die Registrateur sy standpunt baseer, is moeilik om te vind. Die Wet op Koöperatiewe Verenigings (Wet nr.29 van 1939 soos gewysig) bevat geen bepalinge met betrekking tot die verdeling van surplusse nie, behalwe dat dit bepaal dat die Koöperasie se statuut voorsiening moet maak vir die metode waarvolgens surplusse verdeel moet word.²⁹⁾ Die metode van verdeling word egter nie in die Wet voorgeskryf nie, alhoewel die Modelregulasies wat kragtens die Wet deur die Minister voorgeskryf word, die standpunt van die Registrateur bevestig. Die Modelregulasies hoef egter nie deur die Koöperasie aanvaar te word nie soos dit dan ook duidelik in artikel 14(2) van die Wet op Koöperatiewe Verenigings gestel word: „'n Vereniging of maatskappy kan”³⁰⁾ enigeen of al die aldus voorgeskrewe modelregulasies wat dan van krag is, as sy regulasies aanneem.” Artikel 101 van die Koöperasie se statuut bepaal dan ook uitdruklik dat die Model-

.../regulasies

regulasies nie op die Koöperasie van toepassing is nie. Die Registrateur beweer egter dat hy sy standpunt op 'n erkende beginsel grond naamlik „dat die netto surplus aan die einde van enige boekjaar onder lede verdeel word in verhouding tot die besigheid wat elke lid gedurende die betrokke jaar met die Koöperasie gedoen het”³¹⁾

Oor die beginsel as sodanig bestaan daar nie verskil nie, maar wel met die vertolking daarvan deur die Registrateur. Die mening bestaan dat die surplus verdeel moet word onder die lede in verhouding tot die mate waarin die lede tot daardie surplus bygedra het - dit is immers 'n regverdige verdeling en regverdigheid word nagestreef in die toepassing van die koöperatiewe beginsels. Deur die surplus ook te verdeel onder die lede wat in geen opsig daartoe bygedra het nie, lyk nie koöperatief nie - eerder sosialisties. Lambert³²⁾ merk in die verband soos volg op: „The co-operative rules on sharing are based on the part played by each in the activities of the society” Dus die rol van die lid in die aktiwiteite en nie bloot die hoeveelheid besigheid nie - 'n subtiel verskil.

Dit is ook nie heeltemal duidelik waarom sommige koöperasies wel toegelaat word om die surplus te verdeel volgens die metode wat Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk voorgestaan het nie. Die statuut van een van die sitruskoöperasies bepaal byvoorbeeld: „the gain or surplus resulting from the trading activities of the Company during any financial year shall, after having provided for depreciation in the value of the Company's property, and for any contingent liability for loss, be applied in the following order by resolution passed at the annual general meeting for that year:-

- (a) a sum to be placed to the Reserve Fund
- (b) payment of a bonus to members in proportion to the value of purchases made from the trading department of the

.... /Company

Company during the year: Provided that the Board of Directors in its discretion may exclude for the purpose of bonuses such items of farming requisites handled by the Company, as it deems necessary."³³⁾

Die bogenoemde koöperasie word dus nie alleen gemagtig om 'n bonus ten opsigte van die handelsafdeling alleen te verklaar nie, maar selfs om tussen verskillende tipes boerderybenodighede te differensieer. Die standpunt van Lambert, soos hierbo aangehaal, word in die geval van hierdie koöperasie dus ten volle uitgeleef, maar Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, word verbied om slegs gedeeltelik daaraan uitvoering te gee. Die redes vir hierdie oënskynlike diskriminasie is moeilik te begryp en of dit sonder meer aanvaar moet word, is te betwyfel.

Om aan die huidige houding van die Registrateur in hierdie verband uitvoering te gee, word die volgende prosedure deur sekere koöperasies³⁴⁾ gevolg:

Neem weer die voorbeeld van die koöperasie wat oor 9 lede beskik. Die een lid (nr.1) maak slegs van die handelsafdeling gebruik waarvan die omset R20,000 en die netto surplus R1,000 of 5 persent is. Die ander 8 lede (nrs. 2 - 9) maak slegs van die verpakkingsafdeling gebruik. Die omset van hierdie afdeling is R80,000 (R10,000 per lid). Lede 2 tot 5 lewer elk 60,000 30 lb. eenhede suurlimoene by die Koöperasie en lede 6 tot 9 elk 40,000 30 lb. eenhede valensia-lemoene ($4 \times 60,000 + 4 \times 40,000 = 400,000$ eenhede in totaal). Ten einde nou 'n bonus van 5 persent op die handelsafdeling te kan verklaar aan die lid wat vir die ontstaan van die surplus verantwoordelik is en nie in botsing met die Registrateur te kom nie, word 'n kunsmatige surplus van R4,000 (5 persent op R80,000) op die verpakkingsafdeling geskep. Daar word dus 'n addisionele R4,000 bo en behalwe die werklike koste van die verpakking teen die poelrekening verhaal en in die vorm van

n bonus op omset weer aan die lede uitbetaal.

Lid nr.1 ontvang dus die R1,000 surplus wat op die handelsafdeling gemaak is, terwyl lede 2 - 9 elk R500 (5 persent op R10,000) ontvang in die vorm van 'n bonus op die omset in die verpakkingsafdeling. Die Registrateur keur hierdie prosedure blykbaar goed, want die betrokke koöperasie het nog niks tot die teendeel verneem nie. In sy geheel gesien is die prosedure dan ook in ooreenstemming met die beleid van die Registrateur en die regulasies van die koöperasie, terwyl dit terselfdertyd die doel bereik wat oorspronklik deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk beoog is. Indien die basis waarop die R4,000 kunsmatige surplus teen die poele verhaal word, 'n persentasie van die netto-opbrengs van die besondere poele is, kan daar geen wesenlike beswaar teen die prosedure gelug word nie. Al wat dan gebeur is dat die lid presies dieselfde bedrag aan bonus ontvang as wat hy tot die kunsmatige surplus bygedra het. In die geval van die voorgenoemde voorbeeld sal dit R500 wees. Die verhaling van sekere koste (administratief, waardevermindering, rente op aandelekapitaal en bonusse) op basis van 'n persentasie van die netto opbrengs word dan ook deur die statute van sommige koöperasies gemagtig.³⁵⁾

Omdat die koste en netto opbrengs nie noodwending verband hou nie, is heelwat koöperasies, waaronder Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk egter nie ten gunste van die verhaling van koste op 'n basis van 'n persentasie van die netto opbrengs nie. Die besondere artikel in die statuut waarvolgens die bogenoemde surplus dan geskep word, lees in hierdie gevalle meesal soos volg:

„Daar sal jaarliks poele gehou word en van die totale bedrag deur die maatskappy ontvang vir die verkoop van die sitrusvrugte in elke poel word 'n som afgetrek gelyk aan:

(a)

...../(b)

- (b)
- (c)
- (d)
- (e) 'n bedrag deur die raad van direkteure bepaal maar wat nie meer as $7\frac{1}{2}$ sent per 30 lb. sitrusvrugte sal bedra nie, om die administratiewe koste te dek (insluitende voorsiening vir waardevermindering van die maatskappy se eiendom, reserwes, rente op aandeelkapitaal en bonusse ooreenkomstig artikel 90)."³⁶⁾

Die artikel 90 waarna verwys word, lees dan ondermeer soos volg: „..... aan lede word 'n bonus betaal in verhouding met die waarde van die sake wat hulle gedurende die jaar met die maatskappy gedoen het."

Dit dien hier daarop gelet te word dat die woord „waarde" soos in die bostaande aanhaling gebruik, deur die Registrateur vertolk word as „geldwaarde."³⁷⁾

Die skepping van die surplus en die aanwending daarvan, soos in die voorgaande voorbeeld aangehaal, is dus heeltemal statutêr. Die gevolge van die prosedure in die laasgenoemde geval is egter uiters diskriminerend tussen die lede soos uit die voorbeeld blyk.

In die voorgaande voorbeeld is veronderstel dat in totaal 400,000 30lb. eenhede vrugte hanteer is. Teneinde die R4,000 surplus te skep, word daar dus 'n addisionele bedrag van 1 sent per 30 lb. vrugte teen die poele gehef. Lede 2 - 5, wat elk een 60,000 30lb. eenhede vrugte gelewer het, dra dus elkeen R600 tot die surplus by en lede 6 - 9, wat elk 40,000 30lb. eenhede gelewer het, elk R400. Omdat lede 6 - 9 egter valensiale moene ingelewer het wat 'n beter prys per eenheid as suurlimoene behaal het, (R10,000 vir 40,000 eenhede teenoor R10,000 vir 60,000 eenhede) ontvang hulle nou elk R500 bonus (5 persent op omset) teenoor hulle bydrae tot die surplus van R400 elk, terwyl lede 2 - 5 elk slegs R500 ontvang maar elk

.... / R600

R600 tot die surplus bygedra het.

Die verdeling van die surplus wat uit die handelsaktiwiteite voortgevloei het tussen al die lede van die maatskappy op 'n basis van hulle totale omset met die Koöperasie was destyds en is nog steeds vir die direksie van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk onaanvaarbaar. So ook was en is die direksie nie bereid om, alhoewel dit ~~statutêr~~ ; gemagtig word, tussen lede te diskrimineer op grond van die variëteit en gehalte van die vrugte wat hulle inlewer nie.

'n Verdere probleem het egter opgeduik tydens die sameprekings met die Registrateur in Pretoria. Die Registrateur het dit naamlik baie duidelik gestel dat mieliemeel, oorpakke, plukhandskoene, waterskoene ens., nie volgens die Wet op Koöperatiewe Verenigings as boerderybenodighede gereken kan word nie en dat die Koöperasie dus nie by magte is om hierdie en soortgelyke artikels aan sy lede te verskaf nie. Die Koöperasie is dan ook beveel om handel in hierdie sogenaamde verbode artikels onmiddellik te staak. Oor die meriete van die klassifikasie van hierdie artikels as boerderybenodighede of nie, sal nie hier op uitgebrei word nie. Feit bly egter staan dat die sitrusboer hierdie artikels daagliks in die uitoefening van sy boerdery gebruik as rantsoene aan sy naturellearbeiders, beskermende kleding in geval van die bespuiting van die bome met gifstowwe, besproeiing van die boorde en die pluk van die sitrusvrugte. As sodanig het hierdie artikels dan ook 'n belangrike deel van die handel bedra, en aangesien die ander belangrike benodighede (kunsmis en spuitstowwe) in groot maat aangekoop word, die boer sy behoefte daaraan reeds lank voor die tyd kan bepaal en dit hom dus leen tot bestellings vir direkte aflewering (wat vir die lid immers goedkoper is), was daar eintlik geen sin meer in om artikels in voorraad te hou nie. Indien die Koöperasie miskien daarin kon slaag om die ondersteuning van al sy lede te kry en sodoende 'n redelike

...../omset

omset in die enkele artikels wat nog vir verkoop toegelaat is en waarvoor daar 'n aanvraag bestaan het, te handhaaf, kon dit met 'n selfstandige handelsafdeling voortgegaan het. Die beslissing van die Registrateur in verband met die bonusaangeleentheid het egter die belangrikste aanmoedigingsmiddel tot ondersteuning van die Koöperasie ontnem.

Die direksie het dan ook besluit dat, aangesien Barber-ton District Co-operative Tobacco Co. Ltd. in die verskaffing van boerderybenodighede spesialiseer en daar Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in hierdie opsig die lede nie dieselfde voordele van verskeidenheid, pryse en bonusse kan bied nie, die verskaffing van boerderybenodighede uit voorraad voortaan gestaak sou word. Aangesien daarvan dat die bestaande voorraad verkoop sou word, is voortaan slegs 'n baie beperkte voorraad spuitstowwe vir verkope uit voorraad aangebied.

Met die oog op hierdie beperkte handelsdiens is die verantwoordelikheid ten opsigte daarvan dan ook oorgeplaas op die bestaande administratiewe en verpakkingspersoneel, soos in die vorige hoofstuk verduidelik, en is die personeel wat reeds daargestel was vir die handelsafdeling afgedank of in die verpakkingsafdeling opgeneem.

Die verkope van die bestaande voorraad het, na beperking van die handelsaktiwiteite, heelwat probleme opgelewer veral as gevolg van geringe belangstelling aan die kant van die lede en heelwat daarvan moes teen 'n verlies verkoop word. (Vergelyk tabel XVI op p. 108).

Sedert die helfte van 1960 het hierdie nuwe beleid met betrekking tot die verskaffing van boerderybenodighede in werking getree. Aangesien die hele uitvoering van hierdie funksie nou deur bestaande amptenare van die administratiewe en verpakkingsafdeling waargeneem is en daar die verkope nou teen kosprys plus 'n baie geringe kommissie (meestal $2\frac{1}{2}$ persent)

...../geskied

geskied het, is besluit om die brutowins voortaan in die algemene inkomste- en uitgawerekening op te neem. Dit kom daarop neer dat dit in werklikheid bydra tot 'n vermindering van die verpakkingskoste, wat ook heeltemal logies lyk indien inaggeneem word, dat die lede reeds die benodighede teen 'n uiters billike prys aankoop en dat die funksie uitgevoer word deur personeel wat aangestel is om met die verpakking van sitrusvrugte en die daarmee samehangende aktiwiteite behulpsaam te wees. As gevolg van die uiters billike pryse van alle boerderybenodighede neem die ondersteuning jaarliks toe. (Vergelyk tabel XVI op p.108).

Die jaarlikse finale rekeninge en balansstaat vir die 1960/61, 1961/62 en 1962/63 finansiële jare is aanvanklik ook sonder kommentaar deur die Kantoor van die Registrateur aanvaar. Na die besoek van 'n inspekteur is egter as volg kommentaar gelewer: „Die brutowins op boerderybenodighede wat R1,227 beloop het, is oorgedra na die inkomste- en uitgawerekening en is aangewend ter vermindering van administrasiekoste wat teen poelrekenings gehef is. Die netto verdienste op boerderybenodighede kan nie ter vermindering van pakkoste aangewend word nie en hierdie afdeling moet afsonderlik behandel word. 'n Toedeling van administrasiekoste moet op een of ander grondslag teen die afdeling se brutoverdienste gevorder word en moet afsonderlik aangedui word. Volgens die huidige metode van behandeling is dit onmoontlik om die netto resultate van die boerderybenodighede-afdeling te bepaal.”³⁸⁾

In die huidige omstandighede is die beswaar nie baie duidelik nie aangesien die Koöperasie nie enige wins met die diens beoog nie. Die doel is hoofsaaklik om die personeel van die Koöperasie ten volle te benut en om terselfdertyd sekere benodighede aan die lede teen 'n billike prys beskikbaar te stel. Teneinde egter onnodige argumente met die Kantoor van die Registrateur te verhoed is daar besluit om aan hierdie opdrag gehoor te gee en 'n afsonderlike handels-, wins-

en verliesrekening ten opsigte van die 1963/64 finansiële jaar is opgestel. Die ouditeure van die Koöperasie merk in die verband soos volg op:³⁹⁾ „Graag verwys ons u na punt 20 van die inspeksieverslag van die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings, waar aangevoer word dat die wins van die handelsafdeling nie aangewend mag word ter vermindering van administrasiekoste nie.

'n Toedeling van administrasiekoste moet op een of ander grondslag teen die afdeling gemaak word om te bepaal wat die werklike netto resultaat van die afdeling is.

Ons wil beweer dat die handelsafdeling op sy eie, geen bestaan kan voer nie. Prakties u totale omset is uit direkte versporings verkry waarop 'n brutowins van 2.8 persent gemaak word en dit verteenwoordig slegs 'n verdere diens wat aan u lede verskaf word.

As u probeer vasstel wat die koste sal wees indien u onderneming slegs 'n handelsafdeling gehad het, sal u vind dat dit op 'n totale verlies sal afstuur.

Omdat u nie beoog om in die voorsienbare toekoms 'n handelsafdeling in die ware sin van die woord te ontwikkel nie, wil ons beweer dat u wel die brutowins kan aanwend ter vermindering van u administratiewe koste.

So 'n prosedure is ons insiens nie strydig met u regulasies nie, en ook nie met u beleid nie, aangesien u ten eerste en laaste 'n sitruspakhuis is.

Ons kan die Registrateur se standpunt nie begryp nie. Daar word beweer dat die handelsafdeling se winste nie ter vermindering van administratiewe koste aangewend mag word nie. Die afdeling moet op sy eie bene staan.

Ons weet egter uit ondervinding dat die handelswinste nie aan die bydraende lede as bonus uitbetaal mag word nie, omdat 'n differensiële omsetbonus nie verklaar mag word nie.

Wat moet dan met die winste gemaak word? Moet alles altyd op reserwe geplaas word?

...../Die

Die slotsom waartoe ons kom, is dat indien omsetbonusse verklaar word, die sitruslede in die handelswins moet deel, maar indien geen bonus verklaar word nie, mag die sitruslede nie in die handelswinste deel nie, (by wyse van verminderde administratiewe koste).

'n Toedeling vir administratiewe koste en direkte salarisse is egter op 'n arbitrêre basis na die handelsafdeling gemaak wat 'n „wins" van R47.79 laat."

Hierdie nettowins van R47.79 is egter weer: na die algemene inkomste- en uitgawerekening geneem, maar volgens mededelings deur die bestuur is tot dusver nog geen beswaar vanaf die Registrateurskantoor ontvang nie.

d. Samevatting.

Alhoewel Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk dus aanvanklik gepoog het om 'n selfstandige handelsafdeling te ontwikkel en sy lede uit voorraad van hulle vernaamste behoeftes te voorsien, is die Koöperasie later verplig, deur gebrekkige ondersteuning van sy lede en sekere botsende vertolkings van die Wet op Koöperatiewe Verenigings en die statuut van die Koöperasie, om hierdie planne te laat vaar. Op die huidige stadium is die handelsdiens van die Koöperasie dan hoofsaaklik tot die voorsiening van boerderybenodighede op 'n „direkte bestellingsbasis" beperk. Die stygende omset toon dat hierdie diens byval onder die lede vind, waarskynlik as gevolg van die billike prys waarteen dit uitgevoer word. Hierdie billike prys is 'n uitvloeisel van die feit dat die Koöperasie sy bestaande amptenare vir die uitvoering van hierdie diens gebruik en dus nie addisionele uitgawes aan salarisse ens. hoef aan te gaan nie. Die geskilpunte wat daar tussen die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings en die Koöperasie oor die hantering van moontlike surplusse bestaan, sal hopelik besleg word deur wysigings in die Koöperatiewe Wet,

.... /wat

wat na verwagting op die verslag van die Kommissie van Onderzoek na Koöperatiewe Aangeleenthede sal volg.

4. Lewering van ander bykomende dienste.

a. Tegniese voorligting.

Een van die doelstellings waarvoor die Koöperasie opgerig is, is „om bekwame persone aan te stel om sy doelstellings uit te voer en sy lede te onderrig en met advies te dien aangaande boerdery in die algemeen.” 40)

'n Amptenaar (die tegniese beampte) is deur die Koöperasie aangestel en een van sy pligte behels onderrig en advies aan lede in verband met boerderyaangeleenthede.

In hoofstuk IV is reeds melding van hierdie diens gemaak en daar word dus net weer kortliks daarop gelet. Die diens bestaan hoofsaaklik daaruit dat die verantwoordelike amptenaar lede besoek en van advies bedien insake produksieaangeleenthede, soos bemesting, bespuiting, besproeiing en algemene bewerking van die sitrusboorde. Die diens op sigself beoordeel is 'n belangrike een, maar voorligting van hierdie aard vereis gespesialiseerde kennis. Die huidige amptenaar wat deur die Koöperasie vir hierdie diens gebruik word, het geen gespesialiseerde opleiding in hierdie rigting ontvang nie en dit mag gevaarlik wees vir die Koöperasie indien lede skade ly as gevolg van foutiewe advies. Soos reeds vermeld in hoofstuk IV maak slegs 'n beperkte aantal lede van hierdie diens gebruik, waarskynlik as gevolg van die feit dat die Sitrusnavorsingstasie te Nelspruit, wat gerieflik geleë is, gespesialiseerde advies kan voorsien en ook oor die nodige middele beskik om wetenskaplike ontledings te maak.

Die behoefte aan hierdie diens is dus baie beperk en selfs al sou 'n opgeleide persoon daarvoor gebruik word, is dit te betwyfel of die onkoste daaraan verbonde ooit deur die omvang van die behoefte geregverdig sal word.

.../Uit

Uit die finansiële state van die verskillende jare blyk dit dat die koste van hierdie diens verpoel word. Gesien die feit dat alle lede nie tot dieselfde mate van die diens gebruik maak nie (sommige lede gladnie) kom hierdie prosedure as diskriminerend voor. Die koste behoort direk van die lede wat van die diens gebruik maak, verhaal te word. (Verwys hoofstuk VII p.188).

b. Diverse dienste.

Uit die voorafgaande bespreking blyk dit duidelik dat die verpakking van lede se sitrusvrugte die belangrikste funksie van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk is. Die funksie behels nie alleen die verpakking van die vrugte nie, maar wel die verpakking van die vrugte op die mees ekonomiese en doeltreffende wyse. Die beleid van die Koöperasie is dan ook daarop toegespits om die funksie van verpakking so doelmatig moontlik te verrig.

In hoofstuk IV is die aandag daarop gevestig dat die werksaamhede van die Koöperasie, insoverre dit die verpakking van sitrusvrugte betref, tot 'n groot mate van 'n seisoensaard is. In Januarie, Februarie, November en Desember is relatief baie min sitrusvrugte (slegs baie geringe hoeveelhede suurlemoene) vir verpakking gereed. Teneinde koste te besnoei, lewer die Koöperasie gedurende hierdie periode sekere diverse dienste aan sy lede. Hierdie dienste sluit in die verpakking van tamaties vir lede, tabaksortering, bewerking van boorde en ander soortgelyke dienste. Die lede word in hierdie gevalle slegs gedebiteer met arbeidskoste plus 'n $2\frac{1}{2}$ persent kommissie om administrasiekoste te dek. Die inkomste wat vir hierdie dienste ontvang word, word direk na die betrokke koste-items gekrediteer.

Teen dié beginsel kan geen besware ingebring word nie - dit moet eerder as 'n prysenswaardige stap om die koste vir lede so laag as moontlik te hou, beskou word. Terselfdertyd

...../word

word belangrike addisionele dienste aan die lede gelewer.

5. Samevatting.

Uit die voorafgaande bespreking het dit geblyk dat die Koöperasie alles prakties moontlik doen om in die behoeftes van sy lede te voorsien en sy doelstellings te bereik. Die verpakkingsfunksie is en bly die belangrikste funksie en soos verder uit latere hoofstukke sal blyk, verrig die Koöperasie hierdie funksie dan ook relatief doelmatig. As gevolg van sekere beperkende aspekte is die ontwikkeling van 'n volle selfstandige handelsafdeling in die onmiddellike toekoms nie moontlik nie en die omvang van die huidige handelsaktiwiteite is heeltemal ondergeskik aan die verpakking van sitrusvrugte, soos al die ander dienste wat wel gelewer word, ook is. In die uitvoering van al die funksies en dienste is die uitgangspunt steeds om regverdigheid teenoor alle lede te handhaaf en die regverdigheidsbeginsel is ten alle tye die rigsgaande by beleidsvorming oor enige aspek.

Die vraag ontstaan nou hoe die Koöperasie die aktiwiteite wat hy verrig, finansier. In hoofstuk VI sal hierdie probleem ontleed word.

Bronne:

- 1) Allwright, op.cit., p.51.
- 2) Idem, p.103.
- 3) Gegewens saamgestel uit die jaarlikse produksierekords van die Koöperasie.
- 4) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Ouditeursverslag aan die direkteure. 1963/64.
- 5) Gegewens verstrek deur die algemene bestuurder van die Koöperasie.
- 6) Saamgestel uit gegewens verstrek deur die sekretaris van die Koöperasie.
- 7) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Ouditeursverslag aan die direkteure. 1960/61 en 1963/64.

Bronne: (vervolg).

- 8) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Finansiële state en ouditeursverslae. 1958/59 tot 1963/64.
- 9) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Notules van algemene vergaderings.
- 10) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Finansiële state en ouditeursverslae. 1958/59 tot 1963/64.
- 11) Van Zyl, N.J. & Kie. Onderzoek monstergradering en spoed van afrekenings. Nelspruit, 1962. p.1.
- 12) Registrateur van Koöperatiewe Verenigings. Inspeksie-verslag. Pretoria, 1963. p.8.
- 13) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Statuut. Artikel 85 (bis).
- 14) Idem, artikel 89 (ter).
- 15) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Ouditeurs-verslag aan die lede. 1961/62 tot 1963/64.
- 16) Kiepersol Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Direkteursverslag aan die lede. 1963/64. p.3.
- 17) Hoofsaaklik gegrond op die uitslag van 'n ondersoek in 1962 deur N.J. van Zyl & Kie na die monstergraderingstelsel soos deur die Koöperasie toegepas.
- 18) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Ouditeurs-verslag aan die direkteure. 1962/63 en 1963/64.
- 19) Inligting verstrek deur die algemene bestuurder van die Koöperasie.
- 20) Van Zyl, N.J. & kie, op. cit., p.9.
- 21) Inligting verstrek deur die bestuurders van die betrokke koöperasies.
- 22) Registrateur van Koöperatiewe Verenigings. Inspeksie-verslag. Pretoria, 1963. p.4.
- 23) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Finansiële state en ouditeursverslae. 1958/59 tot 1963/64.
- 24) Gegewens in verband met die agtergrond verstrek deur die algemene bestuurder van die Koöperasie.
- 25) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Finansiële state en ouditeursverslag. 1958/59.
- 26) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Notule van direksievergadering gehou op 3 Februarie 1960.
- 27) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Ouditeurs-verslag aan die direkteure. 1959/60. p.2.
- 28) Hierdie standpunt is weereens deur die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings, Pretoria, bekragtig in 'n brief gedateer 26 Augustus 1965.

...../29)

Bronne: (vervolg)

- 29) Die Wet op Koöperatiewe Verenigings. Artikel 15(1)(g).
- 30) Kursivering deur skrywer.
- 31) Brief deur die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings. Pretoria, 26 Augustus 1965.
- 32) Lambert, Paul. Studies in the social philosophy of co-operation. Manchester, 1963. p.240-241.
- 33) White River Fruit Growers Co-operative Co. Ltd. Statuut. Artikel 88A.
- 34) Kiepersol Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Finansiële state en ouditeursverslag. 1962/63.
- 35) Goede Hoop Sitruskoöperasie Beperk. Statuut. Artikel 93.
- 36) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Statuut. Artikel 83.
- 37) Brief deur die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings. Pretoria. 26 Augustus 1965.
- 38) Registrateur van Koöperatiewe Verenigings. Inspeksieverslag. Pretoria, 1963. p.6.
- 39) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Ouditeursverslag aan die direkteure. 1963/64. p.4 - 5.
- 40) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Statuut. Artikel 3(i). (Kursivering deur skrywer).

H O O F S T U K VI

DIE FINANSIERING VAN KARINO KOÖPERATIEWE SITRUS- MAATSKAPPY BEPERK

1. Die begrip „finansiering.“

Coetzee¹⁾ omskryf finansiering as „..... die proses waardeur die onderneming die beskikkingsmag verkry om in sy finansieële behoeftes te voorsien" en merk dan verder op: „Daar is egter 'n noue verband tussen die kapitaalverkryging en die aanwending daarvan om in die behoefte te voorsien. Daar moet nie alleen 'n kwantitatiewe, maar ook 'n kwalitatiewe aanpassing wees tussen die behoefte en die beskikbare kapitaal."

Van der Meulen²⁾ omskryf finansiering soos volg: „Die finansiering van 'n onderneming kan omskryf word as die groep vraagstukke wat betrekking het op die verkryging en verkrygingsmoontlikhede van kapitaal enersyds en op die aanwending en aanwendingsmoontlikhede van kapitaal andersyds. Korter gestel: finansiering omvat die probleme wat op die kapitaalbehoefte en die voorsiening in daardie behoefte betrekking het."

Uit die bostaande definisies is dit duidelik dat die begrip finansiering twee elemente naamlik kapitaalverkryging (kapitaalvoorsiening) en kapitaalaanwending (kapitaalbehoefte), behels.

In hierdie hoofstuk sal die twee aspekte nou agtereenvolgens met betrekking tot Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk behandel word.

2. Die aard en omvang van die kapitaalbehoefte van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk.

a. Inleiding.

Die kapitaalbehoefte van 'n onderneming kan in twee groepe verdeel word: permanente of vaste kapitaal en vlottende of bedryfskapitaal.

Vaste kapitaal word in relatief permanente bates, soos grond, geboue, masjinerie en ander uitrusting, belê. Vlottende of bedryfskapitaal is weer die kapitaal wat benodig word vir die aan-
..... /skaffing

skaffing van vlottende of minder permanente bates en sluit in kontant, debiteure, voorrade, ens.

As gevolg van die relatief permanente aard van die vaste kapitaal (belê in vaste bates) moet dit op langtermyn verkry word, terwyl die voorsiening van bedryfskapitaal liefs op korttermyn moet geskied. Daar bestaan egter ook 'n sekere minimum behoefte aan bedryfskapitaal vir belegging in minimum voorrade, debiteure ens. en aangesien hierdie behoefte, vir solank die onderneming voortbestaan, teenwoordig is, behoort dit ook op langtermyn voorsien te word.³⁾

Samevattend kan dus ook beweer word dat die onderneming behoefte het aan twee tipes kapitaal naamlik:

- (1) Langtermynkapitaal vir belegging in vaste bates en permanente bedryfsbates en
- (2) Korttermynkapitaal wat benodig word vir die betaling van lopende uitgawes en belegging in voorrade, debiteure ens. wat tydelik bo die normale minimum mag styg.

By die bespreking van die kapitaalbehoefte en die voorsiening in hierdie behoeftes sal hierdie laasgenoemde indeling hoofsaaklik gebruik word. In die ontleding wat volg, sal daar veral gelet word op die omvang van hierdie behoeftes, terwyl daar terselfdertyd gepoog sal word om te bepaal of die omvang van die behoefte werklik en geregverdig is (of die kapitaal doeltreffend benut word).

b. Die langtermynkapitaalbehoefte van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk.

- (1) Behoefte aan langtermynkapitaal vir belegging in vaste bates.

'n Sitruskoöperasie benodig grond, geboue, masjinerie, plukkiste, voertuie, meubels, ens. teneinde te kan funksioneer, en relatief groot bedrae kapitaal word in hierdie bates belê.

(a) Grond en Geboue.

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk beskik tans oor twee afsonderlike gedeeltes grond. Die pakhuis- en kantoorgeboue is op die een gedeelte, wat 6.55 morges beslaan, opgerig, terwyl die ander gedeelte (ongeveer 280 morges) gebruik word vir die voorsiening van blanke- en nie-blanke behuisingsfasiliteite. Op die laasgenoemde gedeelte is daar tans vier woonhuise vir blanke werknemers asook 'n natuurlike kampong en bykomende geriewe soos watervoorsiening en elektriese krag.

Onderstaande tabel XVIIA⁴⁾ toon die totale belegging van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in grond en geboue teen kosprys. Terselfdertyd word vergelykende syfers ten opsigte van enkele ander sitruskoöperasies in tabel XVIIB⁵⁾ verstrek.

Tabel XVIIA

Belegging deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in grond en geboue

Finansiële jaar	Grond en geboue teen kosprys	Persentasie van totale vaste bates	Gemiddelde be- legging per 30 lb. sitrusvrug- te hanteer.
	R		R
1958/59	70,073	48.0	0.124
1959/60	93,046	49.3	0.159
1960/61	97,300	46.0	0.108
1961/62	128,029	50.9	0.148
1962/63	142,221	50.2	0.142
1963/64	146,142	48.4	0.160

Tabel XVIIB

Belegging in grond en geboue teen kosprys deur ses ander sitruskoöperasies. (Gemiddeld vir 1962/63 en 1963/64 finansiële jare.)

Koöperasie	Gemiddelde belegging per 30 lb. sitrus- vrugte hanteer	Persentasie van to- tale vaste bates
	R	
1	0.138	60.6
2	0.142	37.4
3	0.117	34.6
4	0.204	50.0
5	0.562	48.1
6	0.178	50.4

Dit blyk uit tabel XVIIA dat die belegging deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in grond en geboue 'n steeds stygende tendens toon. In 1958/59 was dit R70,073 teenoor R146,142 in 1963/64 of 'n styging van 108.6 persent. Gedurende dieselfde periode het die totale oes (vergelyk tabel VII op p.25) met slegs 78.3 persent gestyg. Die totale belegging in grond en geboue het dus ongeveer 30 persent meer toegeneem as die totale oes. Hierdie wanverhouding tussen die toename in die belegging in grond en geboue en die oestoename word verder gestaaft deur die gemiddelde belegging in grond en geboue per 30 lb. vrugte gehanteer oor die verskillende jare te vergelyk. Die gemiddeld was R0.124 in 1958/59 teen R0.160 in 1963/64, terwyl dit tot so laag as R0.108 per 30 lb. vrugte in 1960/61 gedaal het.

Die styging in die gemiddelde belegging in grond en geboue kan tot 'n groot mate daaraan toegeskryf word dat die Koöperasie oor die laaste aantal jare geleidelik meer behuisingsfasiliteite geskep het. Gedurende 1962/63 is daar ook vir die eerste keer permanente administratiewe kantore opgerig. Die kantoorgebou is opgerig teen 'n koste van R11,097 en het in 'n werklike behoefte voorsien. Die belegging in hierdie addisionele items verklaar egter die groter toename in die belegging in vergelyking met die oestoename, net gedeeltelik. Verdere redes vir die styging kan in die feit dat dit nie altyd moontlik is (om ekonomiese redes) om uitbreidings tot die werklike behoefte beperk nie, asook in die moontlikheid van foutiewe langtermyn-oesskattings, gevind word. Die moontlikheid bestaan ook dat daar in die beginstadium 'n onderbelegging in grond en geboue was en dat die posisie nou normaal geword het. Die enigste maatstaf om te bepaal of laasgenoemde wel die geval is, is om die belegging van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk met die posisie in ander sitruskoöperasies te vergelyk.

Dit kan misleidend wees om sonder meer vergelykings met

...../die

die posisie in ander sitruskoöperasies te tref, aangesien elke koöperasie met sy eie besondere omstandighede te kampe het. Die gelykmatige verspreiding van die sitrusoes tussen verskillende variëteite en dus oor die jaar, die verskillende dienste wat die koöperasie lewer en grond- en materiaalpryse op die stadium van oprigting en in die besondere omgewing waar die koöperasie funksioneer, is byvoorbeeld almal faktore wat 'n invloed kan uitoefen op die totale belegging. Dit is nogtans interessant om daarop te let dat volgens tabel XVIIB die belegging in grond en geboue per 30 lb. vrugte gehanteer tussen verskillende koöperasies vanaf R0.117 tot R0.562 wissel. Die verhouding tussen die belegging in grond en geboue en totale vaste hates wissel van 34.6 persent tot 60.6 persent.

Indien die belegging van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in grond en geboue met die posisie binne die ander sitruskoöperasies vergelyk word, word gevind dat Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk hom ongeveer in 'n gemiddelde posisie bevind. Wanneer daar egter inaggeneem word, soos uit hoofstuk V geblyk het, dat Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk geensins 'n baie uitgebreide diens aan sy lede lewer nie, kan daar verwag word dat dit gunstiger sal vergelyk. Dit behoort nie voldoende te wees om in 'n gemiddelde posisie te verkeer nie - die strewe behoort na die beste te wees.

(b) Masjinerie en toerusting.

Teneinde die verpakking van lede se sitrusvrugte te kan doen moet die Koöperasie oor 'n groot verskeidenheid masjinerie en toerusting beskik. Daar bestaan 'n behoefte aan wasmasjiene, voerbande, sorteertafels, groottegradeerders, deksel- en draadmasjiene, kissiemaakmasjiene, stoomketels, toetskamerapparaat, gereedskap vir herstellings ens.

Tabel XVIII A toon die totale belegging van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in hierdie masjinerie en toe-

...../rusting

rusting. In tabel XVIIIIB word die posisie met betrekking tot enkele ander sitruskoöperasies vir vergelykingsdoeleindes weer verstrek. Die vergelyking met ander koöperasies is egter, soos reeds in paragraaf (a) hierbo gemeld, onderhewig aan sekere beperkings.

Tabel XVIIIA

Belegging deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in masjinerie en toerusting

Finansiële jaar	Masjinerie en toerusting teen kosprys R	Persentasie van totale vaste bates	Gemiddelde beleg- ging per 30lb. si- trusvrugte hanteer R
1958/59	58,764	40.3	0.104
1959/60	73,508	39.0	0.126
1960/61	88,075	41.7	0.098
1961/62	92,586	36.8	0.107
1962/63	111,796	39.5	0.111
1963/64	123,326	40.8	0.135

Tabel XVIIIIB

Belegging in masjinerie en toerusting teen kosprys deur ses ander sitruskoöperasies. (Gemiddeld vir 1962/63 en 1963/64 finansiële jare).

Koöperasie	Gemiddelde belegging per 30lb. sitrusvrugte han- teer R	Persentasie van totale vaste ba- tes
1	0.056	24.7
2	0.163	43.0
3	0.194	57.4
4	0.165	40.4
5	0.542	46.4
6	0.152	43.1

Tabel XVIIIA toon aan dat die belegging in masjinerie en toerusting dieselfde tendens toon as dié in grond en geboue. Die totale belegging in masjinerie en toerusting toon 'n toename van 109.9 persent vir die periode 1958/59 tot 1963/64. In dieselfde periode styg die totale sitrusoes wat gehanteer is, egter net met 78.3 persent sodat die toename in die beleg-

.../ging

ging in masjinerie en toerusting 31.6 persent hoër is as die toename in oes. Die toename in die gemiddelde belegging per 30 lb. vrugte gehanteer openbaar noodwendig dieselfde tendens, dit is vanaf R0.104 in 1958/59 tot R0.135 in 1963/64. 'n Baie gunstige verhouding (0.098) word weereens in 1960/61 aangetref en die hoofrede hiervoor is waarskynlik die skerp styging in die oes vanaf 585,339 30 lb. eenhede in 1959/60 tot 897,292 30 lb. eenhede in 1960/61. Hierdie groot toename in die oes was waarskynlik onverwags en uitbreidings is nie tot dieselfde mate gemaak as wat die geval sou gewees het indien die toename verwag was nie. Die gebeure van die besondere jaar het egter getoon dat die oes wel met 'n geringer gemiddelde belegging hanteer kan word, alhoewel dit moeilik is om die doeltreffendheid waarmee die hantering geskied het, presies te bepaal. Wanneer die gemiddelde bederfdebiete wat van oorsee vir die betrokke seisoen ontvang is, egter vergelyk word met die bederf- en herpakkingsdebiete ten opsigte van byvoorbeeld die 1962/63 seisoen word die volgende gevind:

Variëteit	Gemiddelde bederf per uitvoer - kis	
	1960/61	1962/63 [¶]
Nawels	R0.34	R0.001
Valensias	R0.01	R0.013
Middelseisoene	R0.17	R0.001

[¶]Herpakkingsdebiete ingesluit.

Die debiete ten opsigte van die 1960/61 seisoen was dus relatief hoog, maar of dit die gevolg van ondoeltreffende hantering as gevolg van onvoldoende fasiliteite is en indien wel, in watter mate dit daarvoor verantwoordelik is, is baie moeilik om vas te stel.

Die feit bly egter staan dat daar 'n stygende tendens in die gemiddelde belegging in masjinerie en toerusting is, en die vraag ontstaan noodwendig of dit geregverdig is. Indien daarop gelet word dat die verskil tussen die laagste gemiddelde

...../belegging

belegging (0.098) en die hoogste (0.135) 'n verskil van 37.8 persent verteenwoordig, wil dit tog voorkom asof daar ruimte vir groter doeltreffendheid in besteding bestaan.

Word Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk egter vergelyk met ander sitruskoöperasies (tabel XVIII B) is die gevolgtrekking ietwat anders. Uitgesonderd koöperasie nommer 1 (0.056) wissel die gemiddelde belegging tussen R0.152 en R0.542 terwyl die ongunstigste gemiddeld in die geval van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk R0.135 is. Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk vergelyk dus in hierdie opsig baie gunstig met ander sitruskoöperasies, alhoewel die mening bestaan dat daar tog nog ruimte vir verbetering is.

Ten slotte is dit interessant om daarop te let dat, in die geval van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, die verhouding tussen die belegging in masjinerie en toerusting en die totale vaste bates konstant op ongeveer 40 persent bly. Dieselfde tendens het hom in die geval van die belegging in grond en geboue (ongeveer 48 persent) geopenbaar. Heelwat gevolgtrekkings kan waarskynlik hieruit gemaak word, soos byvoorbeeld dat dit die argument, wat 'n stygende tendens in gemiddelde belegging wil regverdig as die gevolg van uitbreiding in ekonomiese eenhede, weerlê. Dit is immers baie onwaarskynlik dat die „ekonomiese eenheid“ vir grond en geboue aan die een kant en masjinerie en toerusting aan die ander kant in verhouding dieselfde sal wees en bly. Die doeltreffendheid van werkverrigting is die enigste maatstaf om te bepaal of die stygende tendens in die gemiddelde belegging geregverdig is.

Soos hierbo aangetoon het die gemiddelde ~~bederf~~^{bederf}biëte heelwat gedaal met gevolglike groter inkomste aan die lede. Daarenteen het die gemiddelde direkte verpakkingskoste per uitvoerkis gestyg vanaf 15.0 sent in 1960 tot 16.5 sent in 1963.⁶⁾ Aangesien verpakkingskoste en inkomste egter ook van 'n groot verskeidenheid ander faktore afhanklik is, is dit nie moontlik om

...../met

met die beskikbare gegewens 'n definitiewe gevolgtrekking in hierdie verband te maak nie.

Die verhouding tussen belegging in masjinerie en toerusting en totale vaste bates wissel in die geval van die ander sitruskoöperasies tussen 24.7 persent en 57.4 persent, en hierdie verhouding is in die meerderheid van gevalle ietwat hoër as in die geval van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk.

(c) Ander vaste bates.

Die belegging in grond en geboue en masjinerie en toerusting verteenwoordig ongeveer 85 persent - 90 persent van die totale belegging van sitruskoöperasies in vaste bates. Die ander 10 persent - 15 persent verteenwoordig voertuie, pluk-kiste en ander plukgereedskap, meubels en kantoormasjiene ens. Weens die geringe omvang daarvan en ook as gevolg van verskillende indelings deur verskillende koöperasies wat vergelyking onprakties maak, word hierdie bates gesamentlik behandel.

Onderstaande tabel XIXA toon die belegging deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in die ander bates, terwyl tabel XIXB vergelykende syfers ten opsigte van ander sitruskoöperasies verstrek.

Tabel XIXA

Belegging deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in
ander vaste bates

Finansiële jaar	Ander vaste bates teen kosprys	Persentasie van totale vaste bates	Gemiddelde beleg- ging per 30 lb. sitrusvrugte han- teer
	R		R
1958/59	17,148	11.7	0.030
1959/60	22,037	11.7	0.038
1960/61	25,879	12.3	0.029
1961/62	30,861	12.3	0.036
1962/63	29,136	10.3	0.029
1963/64	32,593	10.8	0.036

Tabel XIXB

Belegging in ander vaste bates teen kosprys deur ses ander sitruskoöperasies. (Gemiddeld vir 1962/63 en 1963/64 finansiële jare).

Koöperasie	Gemiddelde belegging per 30 lb. sitrusvrugte hanteer	Persentasie van totale vaste bates
	R	
1	0.034	14.7
2	0.074	19.6
3	0.027	8.0
4	0.039	9.6
5	0.064	5.5
6	0.023	6.5

Die gegewens uit hierdie tabelle openbaar in 'n baie groot mate dieselfde tendens as dié uit tabelle XVII en XVIII. Die totale belegging deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in ander vaste bates toon 'n toename van R15,445 of 90 persent tussen 1958/59 en 1963/64, terwyl soos reeds genoem, die oes met slegs 78.3 persent gestyg het. Die verskil in toename tussen die belegging in ander vaste bates en die toename in oes is in hierdie geval egter slegs 11.7 persent in vergelyking met die ongeveer 30 persent in die vorige gevalle. Die verhouding tussen die belegging in „ander vaste bates" en die totale vaste bates bly min of meer konstant tussen 10.3 persent en 12.3 persent terwyl die gemiddelde belegging per 30 lb. sitrusvrugte tussen 2.9 sent en 3.8 sent per eenheid, wissel.

In die geval van ander koöperasies wissel die verhouding tot die totale vaste bates tussen 19.6 persent en 5.5 persent. Die gemiddelde belegging per 30 lb. sitrusvrugte wissel tussen 2.3 sent en 7.4 sent per eenheid. Die belegging in hierdie bates is egter in 'n baie groot mate afhanklik van die beleid ten opsigte van plukdienste, toetsdienste, plukbeurte, die aantal lede van die koöperasie (veral met betrekking tot die hoeveelheid plukkiste benodig) asook die ander faktore wat reeds genoem is. Dit wil egter voorkom asof Karino Koöperatiewe Sitrus-

.../maatskappy

maatskappy Beperk heeltemal gunstig met die ander koöperasies vergelyk wat betref die belegging in ander vaste bates.

(d) Samevatting van langtermynkapitaalbehoefte vir die finansiering van vaste bates.

Ten slotte kan die jaarlikse behoefte van die Koöperasie aan langtermynkapitaal vir belegging in vaste bates soos volg saamgevat word:

Tabel XX

Belegging in vaste bates teen kosprys min waardevermindering

Finansiële jaar einde Februarie	Totale vaste bates teen kosprys	Min totale waar- devermindering afgeskryf	Boekwaarde
	R	R	R
1958	82,849	-	82,849
1959	145,985	8,411	137,574
1960	188,591	23,592	164,999
1961	211,254	45,698	165,556
1962	251,476	68,410	183,066
1963	283,153	67,291	215,862
1964	302,061	86,590	215,471

Die boekwaarde van die bates verteenwoordig die werklike behoefte aan langtermynkapitaal vir belegging in vaste bates. Volgens tabel XX blyk dit dat die behoefte van die Koöperasie aan langtermynkapitaal vir die finansiering van vaste bates gestyg het van R82,849 in 1958 tot R215,471 in 1964, dit wil sê met 160 persent. Waardevermindering word hoofsaaklik volgens die vaste paaiementmetode afgeskryf teen 'n koers wat tussen die verskillende tipe bates wissel. Waardevermindering op plukkiste geskied egter jaarliks volgens herwaardasie. Dit is die beleid van die Koöperasie om nie die voorsiening vir waardevermindering vir die finansiering van bykomende vaste bates te gebruik nie, maar wel as bron van bedryfskapitaal. (Vergelyk p. 158-160). Op 29 Februarie 1964 het die totale vaste bates van die Koöperasie teen kosprys R302,061 bedra en was n

.../bedrag

bedrag van R86,590 vir waardevermindering voorsien.

Dit is insiggewend om daarop te let dat Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk 'n totale gemiddelde belegging van R0.305 per 30 lb. sitrusvrugte in vaste bates (teen kosprys) vir 1962/63 en 1963/64 gehad het. Die posisie van die ander ses sitruskoöperasies wat vir vergelykingsdoeleindes gebruik is, was vir 1962/63 en 1963/64 soos volg:

Nr.	1	2	3	4	5	6
Gemiddelde belegging	R0.228	R0.379	R0.338	R0.408	R1.168	R0.353

Volgens hierdie vergelyking is dit net koöperasie nr.1 wat 'n gunstiger verhouding (R0.228) toon. Die rede vir hierdie relatief gunstige verhouding van koöperasie nr.1 is nie duidelik nie. Die betrokke koöperasie het egter 'n relatief lae belegging in masjinerie en toerusting (vergelyk tabel XVIII B, p.132) sodat daar volstaan kan word met die gevolgtrekking dat die gunstige verhouding in totale belegging die gevolg van minder meganisasie is. Hierdie geringe meganisasie is waarskynlik moontlik omdat die betrokke koöperasie slegs 'n baie geringe oes hanteer (die kleinste van die ses koöperasies wat vir vergelykingsdoeleindes gebruik is). Daar kan dus beweer word dat Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk 'n relatief lae belegging in vaste bates het, maar, dat daar, soos reeds aangetoon waarskynlik nog ruimte vir doeltreffender benutting van vaste bates bestaan.

(2) Behoeftte aan langtermynkapitaal vir belegging in permanente bedryfsbates.

Met die beskikbare gegewens en veral as gevolg van groot skommeling wat gedurig ondervind word, is dit moeilik om presies vas te stel wat die omvang van die Koöperasie se behoefte aan permanente bedryfskapitaal is.

Dat die behoefte egter wel bestaan, is duidelik. Daar is

..... /n

'n permanente behoefte aan kapitaal vir die finansiering van boekskulde, handelsvoorraad, pakmateriaalvoorraad ens. Die doel behoort te wees om in hierdie kapitaalbehoefte op langtermyn te voorsien en daar sal later in hierdie hoofstuk (p. 178) bepaal word in watter mate Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk hieraan voldoen.

c. Korttermynkapitaalbehoefte van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk.

Die gedeelte van die bedryfs- of werkskapitaal wat nie op langtermyn verkry kan word nie, moet op korttermyn voorsien word. Afhangende van die termyn wat die kapitaal benodig word, is dit egter soms uit 'n kosteoogpunt voordeliger om die tydelike behoeftes op korttermyn eerder as op langtermyn te voorsien. Die besluit om in die tydelike behoeftes op langtermyn of korttermyn te voorsien word deur Meij⁷⁾ die vraagstuk van die kapitaaloptimum genoem en dit behels eintlik die vraagstuk om te beslis in watter mate en vir watter termyn langtermynkapitaal met voordeel vir die finansiering van korttermynbehoefte gebruik kan word.

Basies is die vraagstuk watter bron uit 'n kosteoogpunt die voordeligste sal wees. Dit hang, soos reeds gesê, af van die termyn waarvoor die kapitaal benodig word, en dié sogenaamde kritiese termyn (die stadium waarna dit beter sal wees om die korttermynbehoefte op langtermyn te voorsien) kan deur gebruik van die formule $x = 12 \left(\frac{PL - PC}{PK - PC} \right)$, bepaal word (x = kritiese termyn, 12 = aantal maande in die jaar, PL = rentekoers op langtermynkapitaal, PK = rentekoers op korttermynkapitaal, PC = rentekoers waarteen langtermynfondse belê kan word wanneer dit nie in gebruik is nie). Indien die kritiese termyn in dae bepaal wil word, word die 12 maande in die formule met 365 dae vervang.

Die gebruik van die formule kan aan die hand van die vol-

..../gende

gende voorbeeld verduidelik word:

Gestel langtermynkapitaal is teen 5 persent rente per jaar en korttermynkapitaal teen 6 persent rente per jaar verkrygbaar. Vir die tydperk wat langtermynkapitaal nie in gebruik is nie, kan dit teen 2 persent rente per jaar belê word. Die kritiese termyn sal dan $12(\frac{5-2}{6-2})$ of 9 maande wees. Dit beteken dat indien die fondse vir langer as 9 maande benodig word, dit uit 'n kosteoogpunt voordeliger sal wees om dit op langtermyn te verkry, terwyl dit, teen die gegewe rentekoerse, goedkoper sal wees om in die behoeftes wat korter as 9 maande is, op korttermyn te voorsien.

Coetzee⁸⁾ wys egter daarop dat, alhoewel koste 'n belangrike rol speel, dit seker 'n gesonde beleid sou wees om die grootste deel van die kapitaalbehoefte met langtermynkapitaal te voorsien, aangesien dit die likwiditeitsposisie verbeter, wat op sy beurt weer voordele kan bied.

In die latere besprekings sal verder daarop gelet word in watter mate die langtermynkapitaal ook in die bedryfskapitaalbehoefte van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk voorsien.

d. Samevatting van kapitaalbehoefte.

Samevattend kan die totale kapitaalbehoefte van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk soos dit uit die balansstate blyk, soos volg saamgevat word: Dit moet egter in gedagte gehou word dat hierdie uiteensetting die behoeftes op 'n bepaalde moment verteenwoordig en dat daar gedurige wisseling voorkom. „Finansiering is nie 'n statiese verskynsel nie, maar 'n dinamiese waarby die aanpassing tussen behoeftes en middele voortdurend moet geskied.”⁹⁾

..... /Tabel

Tabel XXI

Totale kapitaalbehoefte van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk vir die periode 1958 - 1964

Finansiële jaar geëindig end Februarie	Totale bates R	Boekwaarde van vaste bate R	Vaste bates as % van totaal	Bedryfs bates %	Bedryfs bates as % v. totaal
1958	157,647	82,849	52.6	74,798	47.4
1959	259,074	137,574	53.1	121,500	46.9
1960	251,437	164,999	65.6	86,438	34.4
1961	250,766	165,556	66.0	85,210	34.0
1962	289,169	183,066	63.3	106,103	36.7
1963	343,671	215,862	62.8	127,809	37.2
1964	316,268	215,471	68.1	100,797	31.9

Uit die bostaande gegewens is dit duidelik dat die belegging in vaste bates relatief hoog is en wissel tussen 52.6 persent en 68.1 persent van die totale bates. Sedert 1960 het die verhouding slegs geringe veranderinge getoon (62.8 persent tot 68.1 persent) maar daar was 'n skerp styging tussen 1959 en 1960 (vanaf 53.1 persent tot 65.6 persent). Gedurende die laasgenoemde periode het die totale belegging in vaste bates gestyg terwyl dié in bedryfsbates gedaal het. Die totale belegging in bedryfsbates in 1959 (R121,500) was op een na die hoogste. Dit was slegs in 1963 wat daar 'n hoër belegging in bedryfsbates was (R127,809). Die rede vir hierdie skerp styging in die verhouding van vaste tot bedryfsbates tussen 1959 en later jare is waarskynlik drieledig van aard, naamlik:

- (i) Groter belegging in vaste bates om die toenemende oes te hanteer.
- (ii) Verminderde handelsaktiwiteite met 'n gevolglike vermindering van handelsvoorrade en debiteure.
- (iii) Doeltreffender pakmateriaalaankope met 'n gevolglike kleiner oordrag van pakmateriaal vanaf die een seisoen na die ander.

Soos reeds gesê moet daar egter in gedagte gehou word dat die gegewens in hierdie tabel die situasie op 'n gegewe moment weergee. Die finansiële jaar van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk sluit op die laaste dag van Februarie en daar dit 'n relatief onaktiewe tyd van die jaar is, insoverre dit vrugteverpakking betref, sal die verhouding, wanneer groter hoeveelhede pakmateriaal later in die jaar in voorraad is, heelwat verander.

Hoe vergelyk Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk se verhouding tussen vaste en bedryfsbates met dié in ander sitruskoöperasies en landboukoöperasies in die algemeen?

In tabel XXII word die verhouding tussen die vaste en bedryfsbates in enkele ander sitruskoöperasies¹⁰⁾ en landboukoöperasies¹¹⁾ in die algemeen aangetoon.

Tabel XXII

Verhouding tussen vaste en bedryfsbates in nege ander sitruskoöperasies en landboukoöperasies in die algemeen.

Koöperasie	Vaste bates %	Bedryfsbates %	Totaal %
1 [✱]	45.6	54.4	100.0
2 [✱]	51.1	48.9	100.0
3 [✱]	48.1	51.9	100.0
4 [✱]	47.2	52.8	100.0
5 [✱]	73.2	26.8	100.0
6 [✱]	60.0	40.0	100.0
7 [✱]	60.9	39.1	100.0
8 [✱]	51.5	48.5	100.0
9 [✱]	40.3	59.7	100.0
Landbou- koöperasies ^{✱✱}	29.7	70.3	100.0

[✱] Gemiddeld ten opsigte van 1962/63 en 1963/64.

^{✱✱} Gemiddeld soos op 30 Junie 1962.

Volgens die gegewens blyk dit dat daar 'n groot verskil in die verhoudings tussen die verskillende sitruskoöperasies is. By koöperasie nommer 9 is die verhouding tussen vaste en bedryfsbates 40.3:59.7 en by nommer 5 73.2 : 26.8. Die ver-

.... /houdings

houdings word egter deur so 'n groot verskeidenheid uiteenlopende faktore beïnvloed dat daar geen definitiewe gevolgtrekkings daaruit gemaak kan word nie. Die volgende faktore kan almal gesamentlik of afsonderlik 'n invloed op die verhoudings uitoefen:

- (i) Die omvang, bestaan en beleid t.o.v. die lewering van verskillende dienste.
- (ii) Kredietbeleid.
- (iii) Doeltreffendheid van voorraadaankope.
- (iv) Sluitingsdatum van die finansiële jaar.
- (v) Waardeverminderingsbeleid en tydperk waarvoor waardevermindering reeds afgeskryf is.
- (vi) Doeltreffende benutting van vaste bates ens.

Dit wil egter voorkom asof die belegging van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in vaste bates in verhouding ietwat hoog is, maar hoe en in watter mate die voorafgaande faktore hierdie verhouding beïnvloed, is nie duidelik nie.

Baie min waarde kan aan die gemiddelde verhouding ten opsigte van alle landboukoöperasies geheg word. Die syfer is saamgestel uit totale waardes en daar enkele groot koöperasies 'n geweldige invloed na die een of ander kant toe daarop kan uitoefen, kan dit nie werklik as 'n verteenwoordigende syfer vir alle landboukoöperasies beskou word nie. 'n Rekeningkundige gemiddeld sou in hierdie opsig miskien van meer waarde gewees het as 'n beswaarde gemiddeld. Dit wil egter tog voorkom asof sitruskoöperasies in verhouding 'n veel groter belegging in vaste bates het as wat die geval met landboukoöperasies in die algemeen is.

In die voorafgaande paragrafe is die kapitaalbehoefte van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk uiteengesit en dit is dus nou nodig om vas te stel hoe hierdie kapitaal voorsien word.

3. Kapitaalvoorsiening deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk.

a. Inleiding.

In die bespreking van die kapitaalbronne van 'n koöperasie kan daar van verskillende indelings gebruik gemaak word. Coetzee¹²⁾ onderskei byvoorbeeld tussen finansiering deur lede, interne finansiering en kapitaal uit eksterne bronne. Onder interne finansiering word dan reserwes, onverdeelde surplusse en geheime reserwes verstaan, terwyl finansiering deur lede, aandelekapitaal, ledeheffingsfondse, uitgestelde bonusbetalingsfondse en lenings van lede, insluit. Eksterne finansiering bestaan uit lenings van eksterne bronne, obligasies ens. In hierdie bespreking van die kapitaalvoorsiening deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk sal in hoofsaak slegs tussen ledebelegging en eksterne finansiering onderskei word. Die indeling wat deur Coetzee gevolg word, is wel volkome logies, maar wat hy „interne finansiering” noem is niks anders as ongeïdentifiseerde ledebydraes (in die vorm van teruggehoue surplusse) nie. Vir die doel van hierdie bespreking sal daar dan tussen geïdentifiseerde en ongeïdentifiseerde ledebelegging onderskei word.

Daar bestaan verder ook nie eenstemmigheid oor die klassifikasie van ledeheffingsfondse en uitgestelde-bonusbetalingsfondse onder eie of vreemde kapitaal nie. Die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings is self nie baie duidelik oor die aangeleentheid nie, soos die volgende aanhalings tereg aantoon: „Hierdie netto waarde of surplus bates oor laste verteenwoordig die eie middele van die Koöperasie wat as volg saamgestel is:

Aandelekapitaal

Algemene Reserwe

Gebeurlikheidsreserwe¹³⁾ en „Inagnemende egter die ledeheffingsfonds wat die koöperasie se belangrikste bron van eie kapitaalvoorsiening uitmaak¹⁴⁾ Die mening bestaan

...../dat

dat ledeheffingsfondse „eie kapitaal" verteenwoordig en dit sal in die bespreking dan ook as sodanig beskou word. Die standpunt sal verder aandag geniet by bespreking van ledeheffingsfondse.

Die bespreking van die kapitaalvoorsiening deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk sal dan volgens die volgende breë indeling geskied:

- (1) Langtermynkapitaal.
 - (a) Ledebelegging.
 - (i) Geïdentifiseerde ledebelegging.
 - (ii) Ongeïdentifiseerde ledebelegging.
 - (b) Eksterne bronne.
- (2) Korttermynkapitaal.

b. Langtermynkapitaal.

- (1) Ledebelegging.
 - (a) Geïdentifiseerde ledebeleggings.
 - (i) Aandelekapitaal.

Die statuut van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk bevat 'n groot aantal bepalings insake aandeelhouding, maar die doel en omvang van hierdie studie laat nie 'n volledige bespreking van hierdie onderwerp toe nie. Die aandag sal veral toegespits word op die aandelekapitaal as finansieringsmiddel.

Die nominale waarde van die aandele is R2.00 waarvan 20 sent (een-tiende) by aansoek betaalbaar is. Die direksie besit die reg om addisionele oproepe te maak na goeddunke op voorwaarde dat geen enkele oproep 'n kwart van die nominale waarde mag oorskry nie en dat daar tenminste een maand tussen agtereenvolgende oproepe moet verloop.

Tot dusver is nog geen addisionele aandele-oproepe egter deur die direksie van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk gemaak nie en daar is dus net 20 sent per aandeel opbetaal.

...../Elke

: Elke lid van die Koöperasie is verplig om tenminste een aandeel te besit vir elke sitrusboom wat drie jaar of ouer is en wat deur die direksie vir inskrywing by die Koöperasie goedgekeur is, met die verdere bepaling dat elke lid 'n minimum van 10 aandele moet besit.

In terme van die Koöperasie se statuut moet elke lid jaarliks 'n gesertifiseerde opgaaf indien van die aantal gevestigde sitrusbome op sy plaas wat hy wens by die Koöperasie in te skryf. (Die regulasies omskryf 'n gevestigde sitrusboom as 'n boom van die nawel-, middelseisoen-, valensia-, suurlemoen-, pomelo- of nartjievaryëteit, wat drie jaar of ouer is, en wat vrugte dra of in die toekoms sal dra en wat geplant is in die posisie vanwaar sy vrugte gepluk sal word).

Wanneer dit blyk dat 'n lid nie die voorgeskrewe minimum aantal aandele besit nie, ken die direksie die nodige addisionele aandele aan sodanige lede toe, wat verplig is om die voorgeskrewe 20 sent per aandeel onmiddellik te betaal.

Die praktiese uitvoering van hierdie prosedure lewer egter sekere probleme op. Lede is geneig om foutiewe boomsensusse te verstrek (minder bome te verstrek as wat werklik bestaan), terwyl dit ook dikwels voorkom dat lede nie in staat is om die verskuldigde aansoekgelde te betaal nie. Laasgenoemde probleem kom veral voor by ongevestigde sitruslede wat nog nie produseer nie of net begin om te produseer en die Koöperasie is dan ook nie in staat om die verskuldigde bedrae uit die sitrusopbrengs van sodanige lede te verhaal nie. Die gevolg is dat daar jaarliks aansienlike bedrae agterstallige aandeelaansoekgelde is, soos later aangetoon sal word.

Volgens mededelings van die algemene bestuurder word 'n konsepstatuutwysiging, wat die Koöperasie magtig om die boomsensusse van lede te kontroleer en die koste daaraan verbonde te verhaal, tans voorberei. Die probleem van foutiewe boomsensusse behoort dan hierdeur uitgeskakel of tenminste vermindert te word.

Die probleem van agterstallige aansoekgelde is nie maklik om op te los nie, tensy sekere ander beginsels opgeoffer word.

Heelwat koöperasies, byvoorbeeld Goede Hoop Sitruskoöperasie Beperk, gebruik die jaarlikse volume sitrusvrugte wat deur lede aan die koöperasie gelewer is, as basis van aandeelhouding. Hierdie metode verseker dan dat die oesopbrengs minstens aangewend kan word om die aansoekgelde te verhaal. Die beswaar teen die metode is egter dat kapitale uitbreidings beplan en gemaak word op basis van die potensiële produksie van die ingeskrewe sitrusbome. Potensieel besit die bome in 'n besondere gebied 'n sekere produksie en die fasiliteite moet daar wees om daardie potensiële produksie te kan hanteer. Basies is die getal bome die bepalende faktor vir opbrengs en dus die enigste maatstaf waarvolgens die potensiële behoefte aan verpakkingsfasiliteite vooraf bepaal kan word. (Vergelyk hoofstuk V 2. b. (1) p.72). Op grond hiervan behoort aandele dus op basis van die getal bome toegeken te word en nie op die hoeveelheid vrugte gelewer nie. Koste soos rente en waardevermindering word reeds op 'n volumebasis toegedeel en die lid wat 'n hoër produksie per boom handhaaf dra pro-rata 'n groter deel van hierdie koste as die lid met 'n laer produksie per eenheid, maar met dieselfde getal bome. Die aantal bome het egter in die eerste plek as basis gedien vir die kapitale belegging wat vir die ontstaan van hierdie koste verantwoordelik is. Aandeletoekenning op 'n volumebasis blyk dus nie geregverdig te wees nie.

Daar kan egter verwag word dat, namate die Koöperasie ouer word en al die lede begin om te produseer en hulle produksie per eenheid toeneem, die probleem van agterstallige aandeleansoekgelde geleidelik sal afneem. Die betrokke lede betaal egter intussen rente teen 6 persent per jaar op die agterstallige aandelegeld.

Artikel 90 van die Koöperasie se regulasies magtig die betaling van rente op die opbetaalde aandeelkapitaal tot 'n maksimum van 6 persent per jaar. Tot dusver het die Koöperasie nog nie rente op aandeelkapitaal betaal nie. Die rede hiervoor word deur die volgende aanhaling verduidelik: „Omdat daar ook voorsiening gemaak moet word vir die verpakking van jong kwekers se vrugte wat nog nie in volle produksie is nie, moet hulle ook bydra in die vorm van aandeelkapitaal om eie finansiering op te maak. Die fasiliteite is dus tot hulle beskikking, alhoewel nie ten volle benut voordat hulle bome in volle produksie is nie.

Omdat die produksie in die beginstadium relatief klein is (in verhouding tot die kapasiteit van die pakhuis) is die koste per eenheid as gevolg van die waardeverminderingsfaktor sowel as die rente op die Landbank-vaste lenings relatief hoog.

Indien rente op opbetaalde aandeelkapitaal dus betaal sou word, sal die bestaande produserende lede nog verder belas word, omdat rente op aandeelkapitaal 'n poelkoste is wat slegs van produserende lede verhaal word.

Lede wat in volle produksie is sal dus meer bydra tot hierdie koste as gevolg van hulle groter volume vrugte.¹⁵⁾

Die argument vir die nie-betaling van rente op aandeelkapitaal, berus dus op min of meer dieselfde gronde as die wat aandeelhouding op 'n volumebasis onwenslik maak. Die argument blyk dan ook heeltemal geregverdig te wees.

Die vernaamste statuutbepalings, beleid en probleme met betrekking tot aandeelhouding is nou kortliks aangestip en die vraag ontstaan in watter mate aandele as kapitaalbron deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk gebruik word.

Uit tabel XXIII vind ons dat die totale aantal uitgereikte aandele vanaf 138,205 op 28 Februarie 1958 tot 325,830 op 29 Februarie 1964, met ander woorde met 134.3 persent, toegenem het. Sedert 1962, toe die huidige bepalinge in verband

...../met

Tabel XXIII

Aandelekapitaal in Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk

Finansiële jaar einde Februarie	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964
Ledetal	62	117	124	123	120	122	122
Aantal uitgereikte aandele	138,205	184,556	213,840	235,446	275,368	308,334	325,830
Nominale waarde	R276,410	369,112	427,680	470,892	550,736	616,668	651,660
Bedrag opgeroep	R 27,641	36,911	42,768	47,089	55,074	61,667	65,166
Min agterstallig	-	-	-	-	2,060	1,792	3,888
Opbetaalde aandelekapitaal	R 27,641	36,911	42,768	47,089	53,014	59,875	61,278
Jaarlikse persentasie styging:							
uitgereikte aandele	-	33.5	15.9	10.1	17.0	12.0	5.7
Gemiddelde opbetaalde bydrae							
per lid	R445.82	315.47	344.90	382.82	441.78	490.77	502.28

met die basis van aandeelhouding in werking getree het, bestaan daar jaarliks agterstallige aansoekgelde en het op 29 Februarie 1964 R3,888 of 6.0 persent van die totale opgeroep-te aandelekapitaal bedra, wat 'n aansienlike bedrag is.

Vanaf Februarie 1958 tot Februarie 1959 het die totale aantal uitgereikte aandele met 33.5 persent toegeneem, waarna die jaarlikse persentasie styging geleidelik afgeneem het tot Februarie 1961. Tussen Februarie 1961 en Februarie 1962 vind daar weer 'n toename van 17.0 persent plaas en hierna is daar weer 'n geleidelike afname. Die relatief groot toename vanaf 1958 tot 1959 kan verklaar word deur die toename in ledetal vanaf 62 na 117. Gedurende 1959/60 styg die ledetal van 117 na 124 terwyl dit na 123 verminder gedurende 1960/61, sodat die 10.1 persent styging in uitgereikte aandele toegeskryf kan word aan addisionele bome wat deur bestaande lede by die Koöperasie ingeskryf is. Die relatief groter toename (17.0 persent) tussen Februarie 1961 en Februarie 1962 is waarskynlik die gevolg van die inwerkingtrede van die voorgenoemde huidige regulasie in verband met aandeelhouding wat die verstrekking van boomsensusse verpligtend gemaak het. Die toename gedurende 1962/63 en 1963/64 is normaal in verhouding tot die jongbome wat jaarliks vir aandeelhouding kwalifiseer.

Die relatief hoë gemiddelde opbetaalde bydrae per lid (R445.82) op 28 Februarie 1958 moet toegeskryf word aan die feit dat die meeste lede wat aan die begin aangesluit het, groot en gevestigde boere was. Hierna sluit van die kleiner en ongevestigde boere aan met die gevolg dat die gemiddelde opbetaalde bydrae per lid daal na R315.47. Vanaf Februarie 1959 styg die bydrae egter jaarliks sodat dit op 29 Februarie 1964 R502.28 per lid bedra.

Samevattend kan dus beweer word dat die totale aandelekapitaal 'n steeds stygende tendens toon. Daar kan egter ver-

....wag

wag word dat wanneer alle bestaande bome by die Koöperasie ingeskryf en die beskikbare grond vol beplant is, die toename sal staak. Verdere toename in die opbetaalde aandelekapiitaal sal dan alleen deur addisionele aandeeloproepe verkry kan word. Die relatiewe belangrikheid van aandelekapiitaal in verhouding tot ander finansieringsbronne sal uit die verdere bespreking blyk.

(ii) Ledeheffingsfondse.

Artikel 81(a) van die Koöperasie se statuuat bevat die volgende bepalings in verband met die ledeheffingsfonds:

- „1. Elke lid betaal 'n heffing soos deur die raad van direkteure van tyd tot tyd vasgestel, maar wat nie 12½ persent van die netto opbrengs van die vrugte deur hom gedurende enige finansiële jaar afgelewer mag oorskry nie.
2. Die bedrae aldus van lede ingevorder, word in 'n spesiale fonds, genoem „ledeheffingsfonds" in die naam van elke lid afsonderlik gestort. Lede en gewese lede ontvang jaarliks rente op hulle onderskeie krediete in hierdie fonds teen 'n koers soos deur die raad van direkteure vasgestel maar wat nie 5 persent per jaar mag oorskry nie.
3. Die geld in hierdie fonds kan afsonderlik belê word of kan deur die maatskappy gebruik word vir enige van sy doelstellings: Met dien verstande dat dit nie aangewend mag word om enige verlies te dek wat uit die verrigtings van die maatskappy voortvloei nie.
4. Die belange van lede in die ledeheffingsfonds word aan hulle in die volgende omstandighede en onderhewig aan die gemelde voorwaardes uitbetaal mits die maatskappy finansieel daartoe in staat is:
 - (a) Wanneer die finansiële struktuur van die maatskappy sodanig is dat dit die terugbetaling van lede se bydraes tot die fonds regverdig, word sodanige terugbetalings in rotasie gemaak, dit wil sê, bydraes wat die lede in die

...../eerste

eerste jaar van die heffingsfonds gemaak het, word eers terugbetaal, daarna geskied terugbetalings van die bydraes van die tweede jaar, et seq.

(b) Ingeval 'n lid sy lidmaatskap beëindig deur sy boerderyaktiwiteite in die area waarin die maatskappy werk-saam is, te staak, word sy volle belang in die fonds aan hom terugbetaal, maar alleen soos en wanneer hy betaling sou ontvang het indien hy 'n lid van die maatskappy gebly het.

(c) Indien 'n lid te sterwe kom word sy volle belang in die fonds aan sy boedel betaal.

(d) Indien 'n lid se lidmaatskap op enige ander wyse beëindig word, word sy volle belang in die fonds aan hom terugbetaal, maar alleen soos en wanneer hy terugbetaling sou ontvang het as hy 'n lid van die maatskappy gebly het."

Die basis waarop die bedrag van die heffing bereken word, verskil tussen koöperasies. By sommige koöperasies, byvoorbeeld Rustenburg Co-operative Packhouse Ltd., word die heffing bereken teen 'n vaste bedrag per volume vrugte gehanteer. Ander, soos byvoorbeeld Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk en Kiepersol Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, baseer die heffing op 'n persentasie van die netto opbrengs wat 'n lid vir sy vrugte ontvang het, terwyl sommige ander koöperasies (Oosend Sitrus Koöperatiewe Maatskappy Beperk) die reg besit om 'n verskil in heffing tussen verskillende soorte produkte te maak. Basies bestaan daar egter twee metodes waarvolgens die heffing bereken word, naamlik as 'n persentasie van die netto inkomste of as 'n vaste bedrag per volume vrugte gehanteer.

Beide metodes bevat meriete. Uit 'n beplannings- en begrotingsoogpunt het die laasgenoemde metode sekere voordele bo die eersgenoemde. Aangesien die oes vir 'n betrokke jaar gewoonlik teen Oktober en op die heel laatste Desember van daardie jaar afgehandel is, is dit moontlik om die bedrag van die

...../heffing

heffing presies by die behoeftes van die besondere finansiële jaar aan te pas. Die eersgenoemde metode bemoeilik sake in die opsig dat die netto opbrengs nie finaal bepaal kan word voor ongeveer Mei van die daaropvolgende finansiële jaar nie.

Daar kan ook geredeneer word dat 'n lid moet bydra in verhouding tot die gebruik wat hy van die Koöperasie maak in welke geval volume gehanteer 'n beter maatstaf as netto opbrengs is.

Ten gunste van die metode wat die netto opbrengs as basis gebruik moet egter gesê word dat die heffing geneem word van lede in verhouding tot hulle vermoë om te betaal. Daar kan ook nie sprake wees van diskriminasie tussen lede nie, omdat die lede rente op die heffing ontvang solank die Koöperasie dit gebruik en mettertyd die heffing self ook terug ontvang.

Die statuut van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk maak nie voorsiening vir die verhaling van bedrae wat deur 'n lid aan die Koöperasie verskuldig is teen sy ledeheffingsfonds nie. Die statute van die meeste koöperasies maak wel hiervoor voorsiening en die mening bestaan dat dit wel nodig is dat Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk so 'n wysiging oorweeg.

Uit die bepalings ten opsigte van die ledeheffingsfonds van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk is dit duidelik dat die fonds 'n redelik permanente bron van kapitaal voorsien. Die Koöperasie hoef nie met die terugbetaling of rotering van die fonds te begin alvorens die finansiële struktuur nie na wense is nie en dit staan hom vry om rotering te eniger tyd te onderbreek indien ontwikkelings dit sou vereis. Aangesien die Koöperasie volle beskikkingsmag oor die terugbetaling van die fonds het, word die ledeheffingsfonds dan ook as eie langtermynkapitaal beskou. Van die standpunt van die lid gesien kan terugbetaling van sy jaarlikse bydrae normaalweg binne 'n periode van vyf tot tien jaar verwag word, wat hierdie metode van finansiering verkieslik maak bo byvoorbeeld reserwes

...../wat

wat vir alle praktiese doeleindes vir altyd vir die lid wat daartoe bygedra het, verlore is. Hierbenewens ontvang die lid ook nog rente op sy bydraes.

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk het dan gedurende 1963/64 reeds met die rotasie van die eerste jaar se ledeheffing begin en indien sitruspryse en die jaarlikse sitrusproduksie aan die verwagtings voldoen, sal daar in die voorsienbare toekoms hiermee voortgegaan kan word, terwyl die fonds in sy geheel ook nog steeds behoort te styg.

Tabel XXIV toon die rol van die ledeheffingsfonds as kapitaalbron in die finansiering van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk aan. (Verwys ook na p.161).

Tabel XXIV

Ledeheffingsfonds van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk.

Finansiële jaar geëindig end Februarie	Persentasie van netto opbrengs	Totale bedrag tot krediet van fonds	Jaarlikse % styging	Gemiddelde bydrae per lid
1959	8	21,194		181.15
1960	7	41,314	94.4	333.18
1961	8	58,202	40.9	473.19
1962	$7\frac{1}{2}$	88,449	52.0	737.08
1963	$8\frac{3}{4}$	123,816	40.0	1,014.89
1964	$8\frac{3}{4}$	140,976	13.9	1,155.54

Alhoewel die statuut voorsiening maak vir 'n ledeheffing tot 'n maksimum van $12\frac{1}{2}$ persent van die netto opbrengs blyk dit dat Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk tot dusver van 'n maksimumheffing van $8\frac{3}{4}$ persent gebruik gemaak het. Alhoewel hierdie koers tot so laag as 7 persent vir die 1959/60 finansiële jaar gedaal het, kan daar as gevolg van die huidige beplanning verwag word dat die koers vir die eersvolgende aantal jare teen $8\frac{3}{4}$ persent gehandhaaf sal word. Hierdie relatief hoë koers moet toegeskryf word aan die feit dat dit die beleid van die direksie is om so gou moontlik te roteer wat dan ook reeds gedurende die 1963/64 finansiële jaar ge-

...../doen

doen is. Nieteenstaande die feit dat die eerste jaar se heffing gedurende die jaar terugbetaal is, het die totale bedrag tot krediet van die fonds tog 'n toename van 13.9 persent na R140,976 op die vorige jaar se totaal van R123,816 getoon. Die gemiddelde bydrae per lid het sedert 28 Februarie 1959 vanaf R181.15 tot R1,155.54 op 29 Februarie 1964 toegeneem.

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk maak dus in 'n aansienlike mate gebruik van geïdentifiseerde ledebydraes in die vorm van aandelekapitaal en veral die ledeheffingsfonds, as bron van eie langtermynfinansiering. Daar sal nou oorgegaan word tot 'n bespreking van die ongeïdentifiseerde ledebelegging, waarna kortliks op die relatiewe belangrikheid van die verskillende tipes ledebelegging gelet sal word. Terselfdertyd sal 'n vergelyking met die posisie binne ander sitruskoöperasies getref word.

(b) Ongeïdentifiseerde ledebeleggings.

Volgens mededelings van die bestuur is dit nie die beleid van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk om groot ongeïdentifiseerde bedrae in die vorm van reserwes op te bou nie. Die beleid is na die skrywer se mening heeltemal geregverdig. Die Koöperasie is deur die lede vir die voordeel van die lede gestig. Deur die reservering van groot bedrae word die huidige lede van geld ontnem en hierdie geld word aangewend om 'n finansieel sterk onderneming op te bou wat tot die voordeel van toekomstige lede sal strek. Inagnemende dat daar voldoende ander bronne (in die vorm van geïdentifiseerde fondse) tot die beskikking van die Koöperasie is om 'n gesonde finansiële struktuur op te bou kan daar geen regverdiging vir groot reservering gevind word nie. „teenoor die gebruikelike motiewe ten opsigte van reserwes by openbare maatskappye moet ons hier versigtig staan omdat die wesensaard van koöperasies soveel anders is; dividendstabilisasie, aandeleappresiasie, ens. speel hier geen rol of 'n minder belangrike rol;”¹⁶⁾ en

...../„Die

„Die teenstelling by die vorming van reserwes is daarin geleë dat die konkurrerende vermoë van die onderneming verhoog word maar dat lede ekonomiese opofferings maak vir die nageslag.“¹⁷⁾

Die huidige beleid ten opsigte van reservering wat deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk gevolg word, is hoofsaaklik dan ook om slegs daardie bedrae wat nie geïdentifiseer kan word nie of wat om praktiese redes nie die moeite werd is om te identifiseer nie op reserwe te plaas. Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk maak van twee tipes reserwes gebruik.

(i) Die algemene reserwe.

Tabel XXV toon die groei van die algemene reserwe in Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk aan:

Tabel XXV

Die algemene reserwe van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk

Finansiële jaar geëindig end Februarie	Totale bedrag R	Jaarlikse % toename	Gemiddelde bydrae per lid R
1959	1,118	-	9.55
1960	2,081	82.6	16.78
1961	2,081	-	16.92
1962	2,156	3.6	17.97
1963	2,187	1.5	17.93
1964	2,190	-	17.95

Die algemene reserwe is in die beginstadium relatief vinnig opgebou en verteenwoordig hoofsaaklik surplusse op die handelsafdeling asook omsetbonusse wat van ander koöperasies ontvang is. Sedert 1960 is die toename egter baie gering en die totale bedrag tot krediet van die reserwe het slegs gestyg vanaf R2,081 tot R2,190 of gemiddeld van R16.78 tot R17.95 per lid. Op die huidige stadium word hoofsaaklik slegs boetes wat in terme van die statuut gehef word tot krediet van die fonds gestort.

...../(ii)

(ii) Gebeurlikheidsreserwe.

Die Koöperasie maak tans eerder gebruik van 'n gebeurlikheidsreserwe waarteen enige verliese as gevolg van onvoorsiene gebeurlikhede afgeskryf kan word. Die reserwe word hoofsaaklik opgebou uit krediete wat ontvang word op afgehandelde sitruspoele. Die beleid is egter dat indien sodanige krediete meer as 1 sent per eenheid (uitvoerkis of plaaslike mark-sakkie wat die geval ookal mag wees) bedra, dit aan die betrokke lede wat in daardie poel gedeel het, uitbetaal word.

Die beginsel van 'n gebeurlikheidsreserwe kom gesond voor, maar daar behoort teen gewaak te word dat die bedrag van sodanige reserwe verband hou met die gebeurlikhede waarvoor dit voorsien. „Die ander reserwes is baie nuttig as skokbrekers vir besondere doeleindes, en solank die omvang verband hou met die moontlike omvang die besondere verlies of uitgawe, is dit gesond, maar dit kan ook buite verhouding raak en vorm dan 'n permanente finansieringsmetode, waarteen ook die besware van 'n algemene reserwe geld.“¹⁸⁾

Tabel XXVI toon die omvang en ontwikkeling van die gebeurlikheidsreserwe in Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk aan.

Tabel XXVI

Die gebeurlikheidsreserwe van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk

Finansiële jaar geëindig end Februarie	Totale bedrag R	Jaarlikse % toename	Gemiddelde bydrae per lid R
1960	1,173	-	9.46
1961	1,633	39.2	13.29
1962	2,232	36.7	18.60
1963	5,232	134.4	42.89
1964	10,811	106.6	88.61

Dit blyk dat die reserwe veral sedert 1962/63 baie toegeneem het vanaf R2,232 op 28 Februarie 1962 tot R10,811 op

..../29 Februarie

29 Februarie 1964. Dit is egter moeilik om te bepaal of die bedrag van die reserwe in verhouding is tot die gebeurlikhede waarvoor dit voorsien. Dit wil egter nogtans voorkom asof die toename gedurende die laaste jare ietwat buite verhouding is en die beleid in verband met verdere reservering behoort noukeurige oorweging te geniet.

(iii) Waardevermindering.

„Eerstens moet ons daarop wys dat gewone depresiasie van vaste bates geld beskikbaar stel vir finansiering van ander bates, tot tyd en wyl so 'n depresiërende bate vervang moet word

Depresiasie voorsien dus in 'n deel van die kapitaal. Eintlik kom dit daarop neer dat die bate verander van 'n vaste vorm tot 'n vloelbare vorm, totdat die verslete vaste bate vervang moet word.

Oormatige depresiasie verhoog hierdie bedrag, sodat as die ou bate verwyder moet word, daar 'n oorskot is by realisasie.“¹⁹⁾

Volgens die bogenoemde aanhaling wil dit voorkom asof die korrekte prosedure sou wees om die „voorsiening vir waardevermindering“ as 'n kapitaalbron aan die lastekant van die balansstaat te toon en die vaste bates teen kosprys aan die batekant. Hierdeur sou dit moontlik wees om te bepaal in watter mate die voorsiening vir waardevermindering as kapitaalbron vir die finansiering van kapitale uitbreidings gebruik word. Aangesien die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings egter die metode van behandeling afkeur²⁰⁾ en daar die gegewens van meeste ander koöperasies slegs die vaste bates teen boekwaarde aantoon, sal die prosedure nie in hierdie studie gebruik word nie aangesien dit vergelykings bemoeilik.

Die prosedure word egter deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk gevolg en aangesien dit die beleid van die Koöperasie is om nie die voorsiening vir waardevermindering vir

...../die

die finansiering van vaste bates te gebruik nie, maar as bron van bedryfskapitaal., is dit interessant om daarop te let in hoeverre aan die beleid uitvoering gegee word. Volgens die ouditeursverslag vir 1963/64 finansiële jaar (bylae II) het die Koöperasie op 29 Februarie 1964 8 persent van sy vaste bates teen kosprys met waardeverminderingfondse finansier in vergelyking met 4.9 persent op 28 Februarie 1963 en 14.2 persent op 28 Februarie 1962. Waar daar op 28 Februarie 1962 52.1 persent van die waardeverminderingfondse vir die finansiering van vaste bates gebruik is, is daar op 29 Februarie 1964 slegs 26.6 persent gebruik. Dit wil dus voorkom asof daar geleidelik daarin geslaag word om die voorsiening vir waardevermindering in 'n likiede vorm te verkry, wat volgens skrywer se mening ook wenslik is, gesien dat dit moet dien vir die vervanging van vaste bates.

Watter prosedure egter ookal gevolg word met die behandeling van die voorsiening vir waardevermindering is die effek steeds dat kapitaal deur middel van waardevermindering vrygestel word vir gebruik in ander doeleindes. Volgens die een metode (indien alles anders staties sou bly) neem die waarde van die vaste bates in die balansstaat af terwyl kapitaalbronne konstant bly. Volgens die ander metode bly die vaste bates konstant terwyl die kapitaalbronne toeneem.

Afskrywing van oormatige waardevermindering gee aanleiding tot die ontstaan van geheime reserwes. In hoeverre die waardeverminderingsskoers van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk realisties is, is moeilik om op hierdie vroeë stadium van sy bestaan te bepaal. Die onderstaande vergelyking met die koerse in ander koöperasies kan egter in 'n mate as basis van beoordeling gebruik word.

...../Tabel

Tabel XXVII

Vergelyking van waardeverminderingsskoerse tussen verskillende koöperasies

Item	Waardeverminderingsskoers			
	K.K.S.M.	Ander Nr.1	Ander Nr.2	Ander Nr.3
	%	%	%	%
Grond	-	-	-	2½
Gebou	2½	2½ - 5	5	2½
Pakhuismasjiene	7½ - 10	15	12½	10
Plukkiste	Herwaardasie	Herwaardasie		15
Meubels en kantooruitrusting	10	12½	12½	10
Voertuie	20	20	15 - 12½	20
Diverse	20	20 - 25	12½ - 15	10 - 33½

Volgens die bostaande gegewens wil dit voorkom asof die waardeverminderingsskoers wat deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk gevolg word eerder ietwat konserwatief is in vergelyking met dié van die ander sitruskoöperasies. Namate die Koöperasie egter langer bestaan, behoort die ondervinding die nodige grondslag vir die vasstelling van korrekte waardeverminderingsskoerse te verskaf.

(c) Samevatting van ledebeleggings.

Tabel XXVIII bevat 'n samevatting van die totale ledebelegging in Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk en die relatiewe belangrikheid van elke tipe tot die totaal.

Die totale ledebelegging het sedert 28 Februarie 1958 gestyg vanaf R27,641 tot R215,255. Gedurende dieselfde periode het die geïdentifiseerde ledebelegging toegeneem vanaf R27,641 na R202,254 terwyl die ongeïdentifiseerde fondse gestyg het van niks in 1958 tot R13,001 in 1964. Die relatiewe belangrikheid van aandele daal geleidelik terwyl die van ledeheffing weer tot min of meer dieselfde mate styg sodat geïdentifiseerde fondse in verhouding tot die totale ledebydrae min of meer altyd tussen 100 persent en 94 persent bly. In ooreenstemming met die Koöperasie se beleid maak ongeïdentifiseerde fondse slegs 'n ge-

..../ringe

Tabel XXVIII

Ledebelegging in Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Bepoek

Finansiële jaar geëindig end Februarie	Aandele		Ledeheffing		Totaal geïden- tifiseerde fondse		Algemene reserwe		Gebeurlikheids- reserwe		Totaal onge- identifiseerde fondse		Groottotaal
	Bedrag	% van totaal	Bedrag	% van totaal	Bedrag	% van totaal	Bedrag	% van totaal	Bedrag	% van totaal	Bedrag	% van totaal	
1958	R 27,641	100.0	R -	-	R 27,641	100.0	R -	-	R -	-	R -	-	27,641
1959	36,911	62.3	21,194	35.8	58,105	98.1	1,118	1.9	-	-	1,118	1.9	59,223
1960	42,768	49.0	41,314	47.3	84,082	96.3	2,081	2.4	1,173	1.3	3,254	3.7	87,336
1961	47,089	43.2	58,202	53.4	105,291	96.6	2,081	1.9	1,633	1.5	3,714	3.4	109,005
1962	53,014	36.3	88,449	60.6	141,463	96.9	2,156	1.5	2,232	1.6	4,388	3.1	145,851
1963	59,875	31.3	123,816	64.8	183,691	96.1	2,187	1.2	5,232	2.7	7,419	3.9	191,110
1964	61,278	28.5	140,976	65.5	202,254	94.0	2,190	1.0	10,811	5.0	13,001	6.0	215,255

Tabel XXIX

Vergelyking tussen Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk en nege ander sitruskoöperasies met betrekking tot verskillende tipes ledekapitaal as persentasie van die totale langtermyn ledekapitaal

Kapitaalbronne	Koöperasies										
	K.K.S.M.	Nr.1	Nr.2	Nr.3	Nr.4	Nr.5	Nr.6	Nr.7	Nr.8	Nr.9	Gemiddeld
Aandele	28.5	19.1	63.4	18.8	43.8	55.4	23.3	74.3	0.8	1.3	32.9
Ledeheffing	65.5	45.6	22.7	54.2	40.7	39.0	72.3	3.6	74.0	83.2	50.1
Uitgestelde bonus	-	-	-	6.1	9.4	-	-	-	-	-	1.5
Totaal geïdentifiseer ..	94.0	64.7	86.1	79.1	93.9	94.4	95.6	77.9	74.8	84.5	84.5
Algemene Reserwe	1.0	33.3	6.1	19.2	-	-	-	22.1	20.1	11.1	11.3
Spesifieke reserwes	5.0	-	7.8	1.7	6.1	5.6	4.4	-	4.6	3.6	3.9
Onverdeelde surplus	-	2.0	-	-	-	-	-	-	0.5	0.8	.3
Totaal ongeïdentifiseer	6.0	35.3	13.9	20.9	6.1	5.6	4.4	22.1	25.2	15.5	15.5
Groot totaal	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

ringe gedeelte van die totaal uit, alhoewel dit gedurende die laaste jaar onder bespreking van 3.9 persent tot 6.0 persent gestyg het.

Hoe vergelyk Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk met ander sitruskoöperasies? In tabel XXIX word die verhoudings tussen die verskillende soorte ledekapitaal in Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in 1964 vergelyk met dié in nege ander sitruskoöperasies.

Uit die gegewens volgens tabelle XXVIII en XXIX is dit duidelik dat die sitruskoöperasies oor die algemeen van geïdentifiseerde fondse gebruik maak in soverre dit ledebeleggings aanbetref. Die geïdentifiseerde fondse maak tussen 64.7 persent en 95.6 persent van die totale ledebelegging uit, terwyl dit gemiddeld 84.5 persent beloop. Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk met 94.0 persent maak relatief meer gebruik van geïdentifiseerde fondse as meeste ander koöperasies. Volgens die gemiddeld is ledeheffingsfondse die belangrikste enkele bron van eie langtermynkapitaal (50.1 persent) gevolg deur aandeelkapitaal (32.9 persent) en algemene reserwe (11.3 persent). Die relatiewe belangrikheid van die verskillende kapitaalbronne wissel egter heelwat tussen die verskillende koöperasies. In die geval van koöperasie nr.1 voorsien reserwes byvoorbeeld 33.3 persent van die totale ledekapitaal terwyl dit in geval van koöperasie nr.6 net 4.4 persent bydra. Daar kan egter met reg beweer word dat Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk se beleid in breë trekke met die algemene neiging om voorkeur aan geïdentifiseerde fondse te gee, ooreenstem.

(2) Eksterne bronne.

Die vernaamste eksterne bron van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk vir die verkryging van langtermynkapitaal is die Land- en Landboubank van Suid-Afrika. Alhoewel die Koöperasie poog om sover moontlik, veral wat langtermynfinan-

.../siering

siering aanbetref, onafhanklik van eksterne bronne te word, is dit tans nog nodig om daarvan gebruik te maak. Dit sou wel moontlik wees om volkome onafhanklikheid te verkry, maar dit sou meteens 'n onnodig swaar finansiële las op die lede plaas. Heelwat van die lede is, soos reeds voorheen vermeld, ook nog nie volkome in hulle boerdery gevestig nie, sodat die beleid tans eerder is om geleidelike selfstandigheid te bereik.

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk het gedurende sy bestaan reeds drie afsonderlike paaientlenings by die Landbank aangegaan, naamlik 'n lening van R72,000 met stigting in 1957, R20,000 gedurende 1960/61 en R50,000 gedurende 1962/63. Die laasgenoemde lening is egter nooit ten volle opgeneem nie omdat die beoogde oprigting van 'n privaatsylyn uitgestel is. Die lenings is almal vir 'n periode van 10 jaar en is aflosbaar in tien gelyke jaarlikse paaientenings. Die rente op hierdie lenings wissel tussen $5\frac{1}{2}$ persent en 6 persent per jaar, jaarliks betaalbaar.

As sekuriteit vir hierdie lenings hou die Landbank verbande en notariële verbande oor al die vaste- en roerende eiendom van die Koöperasie. Terselfdertyd moet die Koöperasie alle skulde aan hom verskuldig, die onopbetaalde aandelekapitaal en alle brandversekeringspolisie aan die Landbank seeder.

Afgesien van hierdie paaientlenings van die Landbank is in die beginstadium ook 'n lening van White River Fruit Growers Co-operative Co. Ltd. verkry, die besonderhede waarvan reeds in hoofstuk III bespreek is.

Tabel XXX gee 'n samevatting van die omvang waartoe Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk van eksterne bronne in die verkryging van langtermynkapitaal gebruik maak. Volgens die gegewens wissel die jaarlikse gebruik van eksterne langtermynkapitaal tussen R85,665 en R66,623. Die neiging skyn te wees 'n geringe afname in die totale gebruik van eksterne lenings wat gesien die feit dat die Koöperasie nog

...../steeds

steeds uitbrei afdoende bewys is dat die beleid 'n geleidelike strewe na onafhanklikheid van eksterne finansiering is. Die lening van White River Fruit Growers Co-operative Co. Ltd. is gedurende 1961/62 ten volle terugbetaal en op die huidige stadium verteenwoordig die Landbank die enigste eksterne langtermynkapitaal-finansieringsbron.

Tabel XXX

Die gebruik van eksterne bronne deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk vir die verkryging van langtermynkapitaal.

Jaar geëindig end Februarie	Paalementlenings Land- en Landbou- bank (saldo)	Lening - White River Fruit Growers Co-op. Co. Ltd. (saldo)	Totale ek- sterne lang- termynkapi- taal (saldo)
	R	R	R
1958	70,238	11,464	81,702
1959	64,800	20,865	85,665
1960	57,598	15,277	72,875
1961	70,509	12,654	83,163
1962	61,194	8,786	69,980
1963	80,907	-	80,907
1964	66,623	-	66,623

(3) Samevatting van langtermynkapitaalvoorsiening.

Samevattend kan die langtermynkapitaalvoorsiening deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk soos volg uiteengesit word:

Tabel XXXI

Langtermynkapitaalvoorsiening deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk

Finansiële jaar geëindig end Februarie	Ledebelegging		Eksterne bronne		Totale langter- myn kapitaal	
	Bedrag	% van totaal	Bedrag	% van totaal	Bedrag	% van totaal
1958	27,641	25.3	81,702	74.7	109,343	100.0
1959	59,223	40.9	85,665	59.1	144,888	100.0
1960	87,336	54.4	72,875	45.5	160,211	100.0
1961	109,005	56.7	83,163	43.3	192,168	100.0
1962	145,851	67.6	69,980	32.4	215,830	100.0
1963	191,110	70.2	80,907	29.8	272,017	100.0
1964	215,255	76.4	66,623	23.6	281,878	100.0

Op 28 Februarie 1958 is slegs 25.3 persent (R27,641) van die totale langtermynkapitaal deur die lede van die Koöperasie voorsien teen 74.7 persent (R81,702) uit eksterne bronne. In die daaropvolgende jare neem die langtermynkapitaalvoorsiening deur lede jaarliks in totaal en in verhouding tot eksterne finansiering geleidelik toe. Op 29 Februarie 1964 voorsien die lede 76.4 persent (R215,255) en eksterne bronne 23.6 persent (R66,623) van die totale langtermynkapitaal van R281,878. Dit is dus duidelik dat die Koöperasie geleidelik onafhanklikheid van eksterne langtermynfinansiering bereik.

In die opbouing van eie langtermynkapitaal is dit die beleid van die Koöperasie om sover moontlik van geïdentifiseerde ledebydraes in die vorm van ledeheffingsfondse en aandelekapitaal gebruik te maak. Ledeheffingsfondse en aandelekapitaal is dan ook die belangrikste bronne van ledekapitaal terwyl ongeïdentifiseerde fondse soos die algemene en gebeurlikheids-reserwe 'n relatief geringe bydrae lewer.

Alhoewel die Koöperasie in die beginstadium ook van n lening van White River Fruit Growers Co-operative Co. Ltd. gebruik gemaak het is die Land- en Landboubank van S.A. tans die enigste eksterne bron vir die voorsiening van langtermynkapitaal.

Van die totale langtermynkapitaal van R281,878 op 29 Februarie 1964 is R140,976 (50.0 persent) deur ledeheffingsfondse, R66,623 (23.6 persent) deur die Landbank, R61,278 (21.8 persent) deur middel van aandelekapitaal en die res (R13,001 of 4.6 persent) deur reserwes voorsien.

Dit is interessant om kortliks die langtermynkapitaalvoorsiening deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk te vergelyk met ander sitruskoöperasies.

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk se verhouding tussen eie en vreemde langtermynkapitaal van 76.4 : 23.6 stem ongeveer ooreen met die gemiddeld van die 10 koöperasies (79.8 : 20.2). Aangesien heelwat eksterne faktore soos die

...../tydperk

tydperk van bestaan van die Koöperasie en die mate waarin die langtermynkapitaal ook in die bedryfskapitaal voorsien, die verhoudings kan beïnvloed, kan daar nie te veel gevolgtrekkings uit so 'n vergelyking gemaak word nie. Dit is egter duidelik dat die meeste sitruskoöperasies in 'n baie groot mate onafhanklik is in soverre dit langtermynkapitaalvoorsiening aanbetref.

Tabel XXXII

Vergelyking in die verhouding van die bydrae van lede en eksterne bronne tot die langtermynkapitaal
in tien sitruskoöperasies.

Koöperasie	Ledebydrae as % van die totaal	Eksterne bronne as % van die totaal	Totaal %
K.K.S.M. (1964)	76.4	23.6	100.0
Nr.1	100.0	-	100.0
2	79.0	21.0	100.0
3	92.5	7.5	100.0
4	65.4	34.6	100.0
5	34.6	65.4	100.0
6	56.2	43.8	100.0
7	100.0	-	100.0
8	100.0	-	100.0
9	93.9	6.1	100.0
Gemiddeld	79.8	20.2	100.0

c. Korttermynkapitaal.

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk het behoefte aan korttermynkapitaal vir die finansiering van bedryfsbates en lopende koste in soverre die surplus langtermynkapitaal (langtermynkapitaal min vaste bates) nie aan hierdie behoefte voldoen nie.

Die belangrikste bronne vir die voorsiening van korttermynkapitaal sal nou kortliks agtereenvolgens bespreek word. Dit moet egter weereens benadruk word dat die bedryfskapitaalbehoefte baie wissel gedurende die loop van die jaar en dat die belangrikheid van die verskillende bronne dus ook gedurig

wissel. Die gegewens wat in die volgende bespreking gebruik word, verteenwoordig die posisie op 'n spesifieke tydstip en leen hulself dus nie tot veel gevolgtrekkings nie.

(1) Die Land- en Landboubank van Suid-Afrika.

Die Landbank verteenwoordig verreweg die belangrikste bron vir die voorsiening van korttermynkapitaal aan Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk.

Die Koöperasie verkry jaarliks van die Landbank lenings-fasiliteite in die vorm van 'n kaskredietrekening vir die volgende doeleindes:

- (i) Om verpakkingsmateriaal aan te koop.
- (ii) Om lopende uitgawes te betaal.

Die lening strek oor 'n periode van een jaar en die procedure daarby betrokke kan kortliks soos volg verduidelik word:

Die Koöperasie maak jaarliks 'n raming van die maksimum bedrag wat hy vir die bogenoemde doeleindes sal benodig en nadat die voorgestelde lening op 'n spesiale algemene vergadering van lede goedgekeur is, word by die Landbank daarom aansoek gedoen. Die Landbank gaan dan die aansoek na en ken sodanige bedrag as wat hy goeddink, toe. Die bedrag wat deur die Landbank toegestaan word, kan minder wees as die waarvoor aansoek gedoen is, maar in die geval van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk is die bedrag wat in die aansoek gemeld is, nog altyd goedgekeur. Die maksimum bedrag van die aansoek deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk het in die verlede tussen R200,000 en R300,000 beloop.

Afgesien van die sekuriteit wat reeds onder die paaientmentslening deur die Landbank gehou word, moet die Koöperasie 'n sessie op die totale sitrusoes verskaf, waarin die Sitrusbeurs opdrag gegee word om sodanige bedrae as wat die Landbank mag vereis aan laasgenoemde instansie oor te betaal.

Soos reeds vermeld word alle pakmateriaal deur die Sitrusbeurs namens die Koöperasie aangekoop en die Sitrusbeurs lê die fakture ten opsigte van die pakmateriaal wat hy namens die
...../Koöperasie

Koöperasie aangekoop het, aan die Landbank vir betaling voor. Die Landbank betaal dan aan die Sitrusbeurs en debiteer die Kaskredietrekening van die Koöperasie.

Betaling van lopende koste kan van die Landbank verhaal word deur 'n sertifikaat, onderteken deur die voorsitter en sekretaris van die Koöperasie, wat besonderhede aangaande die tipe koste en die bedrae ten opsigte van elke tipe wat reeds deur die Koöperasie betaal is, aan die Landbank voor te lê. Aansoek word dan terselfdertyd gedoen dat die Landbank die kaskredietrekening van die Koöperasie debiteer met en die bedrag oorbetaal aan die Koöperasie.

Voor die aanvang van elke seisoen versoek die Landbank die Koöperasie om 'n beraming in te dien van die verwagte oes vir die seisoen asook 'n skatting van die bedrag wat die Koöperasie verwag om vir die betaling van lopende koste op die kaskredietrekening te trek. Met hierdie gegewens as basis bereken die Landbank dan 'n vaste aflossingstarief per uitvoerkis, halfuitvoerkis en sakkie. In terme van die sessie wat die Koöperasie op die oes verskaf het, gee die Landbank dan aan die Sitrusbeurs opdrag om die vasgestelde tarief aan die Landbank oor te betaal. Hierdie aflossing vorm 'n voorkeurbetaling en die Koöperasie ontvang geen betaling van die Sitrusbeurs vir 'n besonderhede eenheid alvorens die aflossing vir die betrokke eenheid nie ten volle aan die Landbank betaal is nie.

Rente op die lening word op die daaglikse saldo bereken teen 'n koers wat wissel tussen 5 persent en $5\frac{3}{4}$ persent en word halfjaarliks en by afsluiting teen die rekening gedebiteer.

Die uitstaande saldo op die rekening wissel periodiek afhangende van die trekkings en die aflossings wat gemaak word.

Gesien die omvang van die jaarlikse pakmateriaalverbruik (Verwys hoofstuk V) en inagnemende die feit dat daar n groot

.../tydsverloop

tydsverloop is tussen die aankoop van die pakmateriaal en ontvangs van die geld vir die sitrusvrugte is dit twyfelagtig of die Koöperasie ooit in staat sal wees om onder normale omstandighede sonder hierdie fasiliteite van die Landbank te kan funksioneer.

(2) Handelskrediteure.

Die Koöperasie maak ook in 'n aansienlike mate gebruik van handelskrediteure as korttermynfinansieringsbron. (Verwys tabel XXXIII p.172). Die beleid van die Koöperasie is om, waar moontlik die voordeel van kontantkorting deur stiptelike betaling te verkry. Heelwat leweransiers staan egter nie kontantkorting toe nie en in sulke gevalle maak die Koöperasie van die maksimum krediettermyn wat toegelaat word, gebruik. Die beleid kom gesond voor.

(3) Lede.

Die Koöperasie maak as 'n reël geen betaling aan lede vir sitrusvrugte gelewer alvorens betaling ten opsigte van die betrokke vrugte nie van die Sitrusbeurs ontvang is nie. As gevolg van praktiese oorwegings is dit egter nie altyd moontlik om alle bedrae wat ontvang word, onmiddellik na ontvangs daarvan weer aan die betrokke lede uit te betaal nie. Vandat die geld van die Sitrusbeurs ontvang is, totdat dit uiteindelik aan die lede betaal word, vorm dit vir die Koöperasie n bron van bedryfskapitaal. Dit is die beleid van die Koöperasie om sodanige betalings aan lede so spoedig prakties moontlik te maak. Deur doelbewuste vertraging van uitbetalings aan lede kan hierdie bedrae egter 'n groot omvang aanneem en 'n belangrike korttermynkapitaalbron word. Doelbewuste manipulasie van uitbetalings met hierdie doel voor oë kan egter nie geregverdig word nie en kan aanleiding tot geregverdigde ontevredenheid onder die lede gee.

(4) Handelsbanke.

Die Koöperasie maak slegs in 'n baie geringe mate gebruik van oortrekkingsfasiliteite by sy handelsbank, Volkskas Beperk. Indien die Koöperasie 'n uitbetaling van die Sitrusbeurs binnekort verwag, mag hy, eerder as om 'n opvraging teen die kaskredietrekening by die Landbank te maak, reël vir 'n oortrekking by die handelsbank. Die tydperk van sodanige oortrekking is in alle gevalle egter baie kort.

(5) Samevatting van korttermynkapitaalvoorsiening.

Samevattend kan dus beweer word dat die Koöperasie van die Landbank, handelskrediteure, lede en die handelsbank gebruik maak as bronne vir korttermynkapitaalvoorsiening. Van hierdie bronne is die Landbank die belangrikste en dit is moeilik om in te sien hoe die Koöperasie, wat die voorsienbare toekoms altans aanbetref, onafhanklik van hierdie bron sal kan funksioneer.

Tabel XXXIII toon die relatiewe belangrikheid van hierdie korttermynkapitaalbronne by afsluiting van die Koöperasie se finansiële jaar aan. Aangesien, veral die rol van die Landbank in die loop van die jaar egter baie wissel moet hierdie syfers nie as 'n definitiewe aanduiding van die algemene toestand aanvaar word nie.

Die relatiewe belangrikheid van die verskillende bronne en die bedrae wat vanaf die verskillende bronne opgeneem is wissel baie van jaar tot jaar en dit is nie moontlik om enige spesifieke gevolgtrekkings te maak nie. Dit wil egter voorkom asof die verskuldigde bedrae aan lede 'n aansienlike bydrae lewer (afgesien van 1958, tussen 29.6 persent en 74.4 persent van die totaal).

...../Tabel

Tabel XXXIII

Die voorsiening van korttermynkapitaal deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk

Finansiële jaar geëindig end Februarie	Landbank		Handels- kredietere		Lede		Handelsbank		Totaal	
	Bedrag	% van totaal	Bedrag	% van totaal	Bedrag	% van totaal	Bedrag	% van totaal	Bedrag	Totale %
	R	%	R	%	R	%	R	%	R	%
1958	31,916	66.1	16,268	33.7	120	0.2	-	-	48,304	100.0
1959	71,947	63.0	8,435	7.4	33,804	29.6	-	-	114,186	100.0
1960	23,676	26.0	11,676	12.8	55,874	61.2	-	-	91,226	100.0
1961	10,088	17.2	4,764	8.1	43,746	74.7	-	-	58,598	100.0
1962	22,837	31.1	3,766	5.1	33,260	45.4	13,476	18.4	73,339	100.0
1963	13,424	18.7	^x 20,864	29.1	37,366	52.2	-	-	71,654	100.0
1964	7,955	23.1	^x 14,090	41.0	12,345	35.9	-	-	34,390	100.0

^xIngesluit oningewisselde tjeks waarby ook tjeks aan lede.

d. Samevatting van kapitaalvoorsiening.

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk voorsien sy kapitaal op die lang- en korttermyn. Ledebeleggings en veral geïdentifiseerde ledebeleggings is die belangrikste bron waaruit langtermynkapitaal voorsien word. Op 29 Februarie 1964 is 76.4 persent van die totale langtermynkapitaal van lede verkry. Die Landbank is die belangrikste enkele bron van korttermynkapitaalvoorsiening geneem oor die loop van die hele jaar.

Samevattend kan die kapitaalvoorsiening deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk soos volg uiteengesit word:

Tabel XXXIV

Kapitaalvoorsiening deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk

Finansiële jaar geëin- dig end Februarie	Langtermyn- kapitaal		Korttermyn- kapitaal		Totale kapitaal	
	%		%			
	Bedrag R	van totaal	Bedrag R	van totaal	Bedrag R	%
1958	109,343	69.4	48,304	30.6	157,647	100.0
1959	144,888	55.9	114,186	44.1	259,074	100.0
1960	160,211	63.7	91,226	36.3	251,437	100.0
1961	192,168	76.6	58,598	23.4	250,766	100.0
1962	215,830	74.6	73,339	25.4	289,169	100.0
1963	272,017	79.2	71,654	20.8	343,671	100.0
1964	281,878	89.1	34,390	10.9	316,268	100.0

Die totale kapitaal van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk het gestyg vanaf R157,647 in 1958 tot R343,671 in 1963. In verhouding tot die totale kapitaal het langtermynkapitaal sedert 1959 toegeneem van 55.9 persent tot 89.1 persent.

Die verhouding tussen lang- en korttermynkapitaal in nege ander sitruskoöperasies was soos volg:

Koöperasie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KKSM 1964	Gemid- deld
Langtermyn- kapitaal	55.7	66.9	83.3	57.8	80.1	76.0	64.9	86.9	65.2	89.1	72.6
Korttermyn- kapitaal	44.3	33.1	16.7	42.2	19.9	24.0	35.1	13.1	34.8	10.9	27.4

'n Hele aantal faktore soos die sluitingsdatum van die finansiële jaar en die tipe van dienste wat die onderneming lewer kan 'n invloed op die verhouding tussen vaste- en bedryfskapitaal uitoefen. Definitiewe gevolgtrekkings kan dus misleidend wees. Dit wil nogtans voorkom asof Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk 'n relatief groot deel van sy totale kapitaal op langtermyn verkry.

4. Slotopmerkings insake finansiering deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk.

In die voorafgaande gedeelte is die kapitaalbehoefte van en kapitaalvoorsiening deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in besonderhede ontleed en sover moontlik met die algemene neigings in sekere ander sitruskoöperasies vergelyk.

Finansiering behels egter ook die aanpassing tussen behoeftes en kapitaal. Ten slotte is dit dus nodig om hierdie aanpassing in die geval van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk te toets aan enkele algemene gesonde finansieringsbeginsels asook met die toestand in ander sitruskoöperasies.

Die kapitaalbehoefte en kapitaalvoorsiening van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk kan soos volg saamgevat word:

Tabel XXXV

Kapitaalbehoeftes en kapitaalvoorsiening

Item	28/2/1958	28/2/1959	29/2/1960	28/2/1961	28/2/1962	28/2/1963	29/2/1964
<u>Kapitaalbehoeftes</u>							
Vaste bates teen kosprys min waardevermindering .	82,849	137,574	164,999	165,556	183,066	215,862	215,471
<u>Bedryfsbates</u>							
Debiteure	3,578	10,714	9,592	12,455	13,747	9,459	11,172
Voorraad - handel	604	4,356	8,301	3,972	1,948	1,558	3,087
- Pakmateriaal	33,278	104,504	64,832	32,524	69,892	59,213	46,480
Kontant	36,706	1,926	3,713	36,259	20,516	57,579	39,505
Ander	632	-	-	-	-	-	553
Totale bedryfsbates ...	74,798	121,500	86,438	85,210	106,103	127,809	100,797
Totale bates	157,647	259,074	251,437	250,766	289,169	343,671	316,268
<u>Kapitaalvoorsiening</u>							
<u>Langtermynkapitaal</u>							
Ledebelegging	27,641	59,223	87,336	109,005	145,851	191,110	215,255
Eksterne bronne	81,702	85,665	72,875	83,163	69,980	80,907	66,623
Totale langtermynka- pitaal	109,343	144,888	160,211	192,168	215,830	272,017	281,878
<u>Korttermynverpligtings</u>	48,304	114,186	91,226	58,598	73,339	71,654	34,390
Totale kapitaal	157,647	259,074	251,437	250,766	289,169	343,671	316,268

Na aanleiding van hierdie opsomming kan die finansiering van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk nou aan sekerre vrae en beginsels getoets word.

a. In hoeverre slaag die Koöperasie daarin om sy vaste bates uit eie fondse te finansier?

Die vraag kan beantwoord word na aanleiding van die volgende uittreksel uit tabel XXXV.

Jaar	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964
Vaste bates ...	82849	137574	164999	165556	183066	215862	215471
Eie kapitaal ..	27641	59223	87336	109005	145851	191110	215255
Eie kapitaal as % van vaste bates	33.4	43.0	52.9	65.8	79.7	88.5	99.9

Alhoewel Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk nog nie die stadium bereik het waar hy sy totale vaste bates uit eie langtermynfondse finansier nie, het hy sedert sy stigting reeds ver daarna gevorder - vanaf 33.4 persent op 28 Februarie 1958 tot 99.9 persent op 29 Februarie 1964. Alhoewel 'n vergelyking met ander sitruskoöperasies nie van veel waarde is nie, veral as gevolg van verskille in die tydperk van bestaan, is dit tog interessant om kortliks die posisie ten opsigte van ander sitruskoöperasies na te gaan.

Koöperasie	Eie kapitaal as % van vaste bates
1	122.2
2	103.4
3	160.3
4	80.2
5	37.9
6	71.2
7	106.7
8	168.9
9	151.9
K.K.S.M.1964	99.9
Gemiddeld	110.3

Uit hierdie vergelyking is dit duidelik dat Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk nog heelwat agter die meeste ander sitruskoöperasies, wat vir die doel van die vergelyking gebruik is, verkeer. Inagname dat die meeste van hierdie koöperasies heelwat langer as Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk bestaan, vergelyk laasgenoemde egter nie swak nie. Koöperasies 4, 5 en 6 wat min of meer vir dieselfde tydperk as Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk bestaan, vergelyk relatief heelwat swakker.

b. Wat is die verhouding tussen eie en vreemde kapitaal?

Volgens tabel XXXV het die verhouding tussen eie en vreemde kapitaal in Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk soos volg gedurende die verskillende jare gewissel (die vertraagde sitrusuitbetalings aan lede word nie as eie kapitaal gereken nie).

Jaar	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964
Eie kapitaal ..	17.5	22.9	34.7	43.5	50.4	55.6	68.1
Vreemde kapitaal	82.5	77.1	65.3	56.5	49.6	44.4	31.9

Waar op 28 Februarie 1958, eie kapitaal slegs 17.5 persent van die totale kapitaalbehoefte verteenwoordig het, het dit op 29 Februarie 1964 68.1 persent van die totale behoeftes verteenwoordig. Die verhouding styg nog steeds ten gunste van eie kapitaal en dit sou dus logies wees om verdere verbeterings in die toekoms te kan verwag.

Hoe vergelyk Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk met ander sitruskoöperasies en landboukoöperasies in die algemeen?

Sitruskoöperasie	Eie kapitaal	Vreemde kapitaal
1	55.7	44.3
2	52.9	47.1
3	77.0	23.0
4	37.8	62.2
5	27.7	72.3
6	42.8	57.2

....(vervolg)

Sitruskoöperasies	Eie kapitaal	Vreemde kapitaal
7	64.9	35.1
8	86.9	13.1
9	61.2	38.8
K.K.S.M. - 1964	68.1	31.9
Gemiddeld	57.5	42.5

Slegs koöperasies 3 en 8 (77.0 : 23.0 en 86.9 : 13.1) onderskeidelik toon 'n gunstiger verhouding tussen eie en vreemde kapitaal as Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk (68.1 : 31.9). Die gemiddeld van die bogenoemde tien sitruskoöperasies (57.5 : 42.5) vergelyk besonder gunstig met landboukoöperasies in die algemeen (33.2 : 66.8 op 30 Junie 1962).²¹⁾ Die verhouding ten opsigte van alle landboukoöperasies bly klaarblyklik redelik konstant want volgens Coetzee²²⁾ was dit op 30 Junie 1954 33.3 : 66.7. Dit sou dus nie 'n onredelike gevolgtrekking wees om te beweer dat Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in die besonder en sitruskoöperasies in die algemeen 'n relatief gunstige verhouding tussen eie en vreemde kapitaal handhaaf nie.

c. In hoeverre voorsien Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappse langtermynkapitaal ook in die bedryfskapitaalbehoeftes?

Uit tabel XXXV kan in hierdie verband die volgende gegevens verkry word:

Jaar	Langtermynkapitaal 1)	Vaste bates 2)	Surplus langtermynkapitaal 3)	Bedryfsbates 4)	3) as % van 4)
1958	109,343	82,849	26,494	74,798	35.4
1959	144,888	137,574	7,314	121,500	6.0
1960	160,211	164,999	-4,788	86,438	-5.5
1961	192,168	165,556	26,612	85,210	31.2
1962	215,830	183,066	32,764	106,103	30.9
1963	272,017	215,862	56,155	127,809	43.9
1964	281,878	215,471	66,407	100,797	65.9

Alhoewel die bostaande gegewens die toestand slegs op 'n gegewe moment op die sluitingsdag van die finansiële jaar weergee en daar die toestande gedurende die jaar en van jaar tot jaar heelwat wissel, wil dit tog voorkom asof die Koöperasie in verhouding in 'n toenemende mate vir bedryfskapitaal deur middel van langtermynkapitaal voorsien. Die totale surplus langtermynfondse bo vaste bates het gestyg van R26,494 op 28 Februarie 1958 tot R66,407 op 29 Februarie 1964. Die surplus was op 28 Februarie 1959 slegs R7,314 terwyl daar op 29 Februarie 1960 'n tekort van R4,788 was. Op 29 Februarie 1964 het die Koöperasie 65.9 persent van sy bedryfsbates met langtermynkapitaal finansier in vergelyking met 43.9 persent die vorige jaar en 30.9 persent op 28 Februarie 1962.

Die vergelykende gegewens met betrekking tot ander sitruskoöperasies is soos volg:

Koöperasie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KKSM 1964	Gemid- deld
Surplus langtermyn- kapitaal as % van be- dryfsbates.	18.6	32.3	67.8	20.2	26.0	40.0	10.4	73.1	41.7	65.9	39.6

Alleenlik koöperasie 3 (67.8 persent) en 8 (73.1 persent) finansier 'n groter gedeelte van hulle bedryfsbates op afsluiting van die finansiële jaar uit langtermynfondse as Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk (65.9 persent). Die gemiddeld van 39.6 persent is ook heelwat benede die syfer vir Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Die laagste persentasie (10.4 persent) word in geval van koöperasie 7 aangetref. Alhoewel dit dus met die eerste oogopslag wil voorkom asof daar 'n definitiewe verband is tussen die verhouding van eie tot vreemde kapitaal en die persentasie van die bedryfsbates wat deur middel van langtermynkapitaal finansier word, weerspreek die geval van koöperasie 7 hierdie gevolgtrekking want laasgenoemde het op drie koöperasies na (Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, 3 en 8) die gunstigste verhou-

... /ding

ding (64.9 : 35.1) tussen eie en vreemde kapitaal.

Onderstaande vergelyking tussen die verhouding van vaste tot bedryfsbates en van lang- tot korttermynkapitaal gee ook 'n algemene aanduiding van die mate waarin langtermynkapitaal in die bedryfskapitaalbehoefte voorsien.

Koöperasie	Bates		Laste	
	Vaste bates	Bedryfsbates	Langtermyn- kapitaal	Korttermyn- kapitaal
	%	%	%	%
K.K.S.M.(1964)	68.1	31.9	89.1	10.9
1	45.6	54.4	55.7	44.3
2	51.1	48.9	66.9	33.1
3	48.9	51.1	83.3	16.7
4	47.2	52.8	57.8	42.2
5	73.2	26.8	80.1	19.9
6	60.0	40.0	76.0	24.0
7	60.9	39.1	64.9	35.1
8	51.5	48.5	86.9	13.1
9	40.3	59.7	65.2	34.8
Gemiddeld	54.7	45.3	72.6	27.4

In die geval van koöperasie nr.6 byvoorbeeld word gevind dat korttermynkapitaal $\frac{24}{40}$, dit wil sê 60 persent, van die bedryfsbates finansier. Die res (40 persent) word dus met langtermynkapitaal gefinansier. Dieselfde resultaat word verkry deur eers die surplus langtermynkapitaal te verkry ($76 - 60 = 16$) en hierdie surplus uit te druk as persentasie van die bedryfsbate ($\frac{16}{40} \times \frac{100}{1} = 40\%$).

d. Is Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk likied?

Van der Meulen²³⁾ onderskei tussen statiese likiditeitsbeoordeling (likiditeit beoordeel op grond van die syfers uit 'n balansstaat gemaak) en dinamiese likiditeitsbeoordeling (dit is likiditeitsbeoordeling deur die ondernemingsleiding met behulp van die likiditeitsbegroting wat ten doel het om deur handhawing van die likiditeit in die toekoms, 'n onversteurde verloop van die produksie- en verkoopsproses te be-

...../vorder

vorder). Hier sal slegs aandag geskenk word aan 'n statiese likiditeitsbeoordeling van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk, soos gegrond op die balansstaat soos op 29 Februarie 1964. By die statiese likiditeitsbeoordeling word verder onderskei tussen die vlottende verhouding (current ratio) en die suurtoets (acid test ratio).

Die vlottende verhouding word gevind deur die vinnig sirkulerende bate (bedryfsbates) te stel teenoor die kortlopende skulde (alle skulde wat binne 'n jaar betaal moet word - in geval van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk sy korttermynverpligtings). Van der Meulen toon aan dat volgens die vuisreël van die bankwêreld hierdie verhouding nie kleiner as 2 : 1 mag wees nie, met ander woorde:

$$\frac{\text{Bedryfsbates}}{\text{Korttermynverpligtinge}} \times \frac{100}{1} \text{ moet minstens gelyk wees aan } 200\%.$$

Hoe voldoen Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk aan hierdie vereiste?

Bedryfsbates op 29 Februarie 1964 = R100,797

Korttermynverpligtings " " " = R 34,390

Vlottende verhouding : $\frac{100,797}{34,390} = 2.93 : 1$ of 293 persent

wat dus hoër is as die minimum verhouding van 2 : 1 of 200 persent.

Die suurtoets of „acid test ratio" word gevind deur die verhouding tussen bedryfsbates, na aftrek van voorrade, en korttermynverpligtings te bereken. Die verhouding behoort as 'n reël nie kleiner as 1 : 1 te wees nie of met ander woorde die bedryfsbates na aftrek van voorrade moet groter wees as die korttermynverpligtinge.

Hoe voldoen Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk aan hierdie vereiste?

Bedryfsbates op 29 Februarie 1964 = R100,797

Min voorrade = $\frac{49,567}{51,230}$

Korttermynverpligtings 34,390

Suurtoetsverhouding = $\frac{51,230}{34,390}$ of 1.48 : 1 wat dus ook

hoër as die vereiste 1 : 1 verhouding is.

../Van der Meulen

Van der Meulen²⁴⁾ merk in hierdie verband egter soos volg op: „Op sigself bly hierdie verhoudingsyfers statiese gegewens. Hulle mag van betekenis wees vir die beoordeling van 'n potensiële kredietverskaffer maar vir die onderneming self is hulle in die algemeen onvoldoende." Die onderneming behoort voortdurend gebruik te maak van dié dinamiese likiditeitsbeoordeling.

e. Die solvabiliteit van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk.

Van der Meulen²⁵⁾ definieer solvabiliteit as „die vermoë van 'n onderneming om al sy vreemde kapitaal selfs by eventuele stopsitting van die ondernemingsaktiwiteite en die direkte verkoop van alle bate te kan aflos." In die algemeen beteken dit dus die mate waarin vreemde kapitaal deur bate gedek is.

Die solvabiliteit kan dus gemeet word aan die verhouding van alle bate tot vreemde kapitaal of aan die verhouding van eie tot vreemde kapitaal.

Van der Meulen toon dan aan dat die gemiddelde solvabiliteit van die meeste nywerhede in Suid-Afrika, die V.S.A. en die Verenigde Koninkryk gemeet volgens die eerste metode 3 : 1 en volgens die tweede metode 2 : 1 is. Die vuistreël van vreemde kapitaalverskaffers bepaal egter 'n minimumverhouding van 2 : 1 in die eerste en 1 : 1 in die tweede geval.

Word Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk aan hierdie standaard getoets is die resultaat die volgende:

- (1) Totale waarde van bates op 29 Februarie 1964 = R316,268
Vreemde kapitaal op 29 Februarie 1964 = R101,013
Verhouding $\frac{316,268}{101,013}$ of 3.13 : 1.
- (2) Eie kapitaal op 29 Februarie 1964 = R215,255
Vreemde kapitaal op 29 Februarie 1964 . = R101,013
Verhouding $\frac{215,255}{101,013}$ of 2.13 : 1.

Die solvabiliteit van Karino Koöperatiewe Sitrusmaat-

.... /skappy

skappy Beperk is dus hoër as die minimumvereiste volgens die algemene vuistreël en selfs hoër as die gemiddeld vir Suid-Afrika wat Van der Meulen noem.

f. Gevolgtrekking.

Alhoewel dit wil voorkom asof Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk ietwat meer konserwatief kan wees in die belegging in vaste bates het die Koöperasie in die kort tydperk van sy bestaan beslis groot vordering na finansiële onafhanklikheid gemaak. Hierdie relatief gesonde finansiële posisie (nie net in verhouding tot ander sitruskoöperasies nie maar ook op sigself beoordeel) is ook nie bereik deur prysgewing van die koöperatiewe beginsels nie. Die Koöperasie maak hoofsaaklik gebruik van geïdentifiseerde ledebydraes in die voorsiening van langtermynkapitaal terwyl reserwes n relatief onbelangrike rol speel. Die feit dat die Koöperasie ook reeds die eerste jaar se bydraes tot die ledeheffingsfonds terugbetaal het, getuig ook daarvan dat die belange van die lede, in die opbouing van n gesonde koöperasie, nie uit die oog verloor word nie.

Bronne:

- 1) Coetzee, op. cit., p.77.
- 2) Rädcl & Reynders, op. cit., p.205.
- 3) Coetzee, op. cit., p.79.
- 4) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Finansiële state en ouditeursverslae. 1957/58 tot 1963/64.
- 5) Gegewens saamgestel uit die finansiële state van ses sitruskoöperasies.
- 6) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Ouditeursverslag aan die direkteure. 1963/64.
- 7) Meij, J.L. Leerboek der bedrijfseconomie. Deel II.
1951. p.95-99.
- 8) Coetzee, op. cit., p.87.
- 9) Idem, p.78.

- 10) Gogewens saamgestel uit finansiële state van nege sitrus-koöperasies.
- 11) Sekretaris van Landbou-ekonomie en -bemarking. Jaarverslag. 1962/63.
- 12) Coetzee, op.cit.
- 13) Registrateur van Koöperatiewe Verenigings. Inspeksieverslag. Pretoria, 1963. p.1.
- 14) Idem, p.2.
- 15) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Ouditeursverslag aan die direkteure. 1961/62.
- 16) Coetzee, op. cit., p.117.
- 17) Idem, p.120.
- 18) Idem, p.127.
- 19) Idem, p.124.
- 20) Registrateur van Koöperatiewe Verenigings. Inspeksieverslag. Pretoria, 1963. p.3 - 4.
- 21) Sekretaris van Landbou-ekonomie en -bemarking. Jaarverslag. 1962/63.
- 22) Coetzee, op. cit., p. 90, tabel 8.
- 23) Râdel & Reynders, op. cit., p.224 - 225.
- 24) Ibid.
- 25) Idem, p.226.

H O O F S T U K VII

KOSTETOEDELING AAN SITRUSPOELE EN BETALING

AAN LEDE VIR SITRUSVRUGTE GELEWER

I. Inleiding.

Aangesien die verpakking van lede se sitrusvrugte die primêre funksie van die Koöperasie is, is dit nodig om ook kortliks aandag te skenk aan die verpakkingskoste en die betaling aan lede vir die sitrusvrugte deur hulle aan die Koöperasie gelewer.

Kragtens artikel 83 van die Koöperasie se statuuat mag die direksie die sitrusvrugte van lede volgens variëteit en/of graad verpoel. Ooreenkomstig die bepaling verpoel die Koöperasie dan ook die vrugte volgens die variëteit, (valensias, nawels, suurlimoene, pomelos, middelseisoenlimoene en nartjies) en graad (vrugte uitgevoer, plaaslik bemark en ondergraadvrugte). Die deelname van elke lid aan 'n besondere poel word volgens die prosedure wat in hoofstuk V onder „poeldeelnamebepaling" bespreek is, bepaal.

Artikel 83 bepaal verder dat die betrokke poele gedeelteer word met:

- (a) alle direkte koste in verband met die hantering, verpakking en verpoeling (uitgesluit koste aangeaan tot met die ontvangs van die vrugte, welke koste deur die lede self gedra moet word) en
- (b) administrasiekoste (insluitende voorsiening vir waardevermindering, reserwes, rente op aandelekapitaal en omsetbonusse) tot 'n maksimum van 7½ sent per 30lb. vrugte.

Die balans van die inkomste wat ten opsigte van elke poel ontvang is (na aftrekking van die bovermelde koste) moet dan, kragtens die verdere bepalings van artikel 83, onder lede verdeel word in verhouding tot die hoeveelheid of waarde van die sitrusvrugte gelewer en in ooreenstemming met die gemiddelde

prys wat gedurende die poelperiode vir die vrugte behaal is. Die statuut voorsien verder daarvoor dat die direksie volgens eie diskresie verskil in die betaling van sitrusvrugte van verskillende gehalte, grade of groottes wat in dieselfde poel behandel is, kan maak.

In hierdie hoofstuk sal die aandag kortliks gevestig word op die praktiese uitvoering van die bogenoemde statuutbepalings in soverre dit die toedeling van koste aan die poele en die verdeling van die balans van die inkomste tussen die deelnemende lede betref.

2. Kostetoedeling.¹⁾

Basies kan die koste verbonde aan die verpakking van die sitrusvrugte in drie hoofgroepe verdeel word naamlik:

- a. Direkte pakmateriaalkoste.
- b. Direkte verpakkingskoste.
- c. Administrasiekoste, insluitende voorsiening vir waardevermindering, reserwes, rente op aandelekapitaal en omsetbonusse.

a. Toedeling van direkte pakmateriaalkoste.

Pakmateriaalkoste sluit die koste van uitvoerkiste, half-uitvoerkiste, deksels, kopstuketikette, spykers, binddraad en hoepel, stempelink, etiketlym, kleursel, lemoensakkies, etikette vir plaaslike mark-vrugte en toedraaipapier gebruik, in. Hierdie koste word teen die verskillende poele gedebiteer ooreenkomstig die pakmateriaal wat teoreties deur die betrokke poel gebruik moes word en enige vermorsing wat plaasgevind het, word pro-rata die teoretiese verbruik, tussen die poele verdeel.

Alhoewel dit onwaarskynlik is dat vermorsing van pakmateriaal eweredig tussen die verskillende poele plaasvind, is die metode wat gevolg word die enigste praktiese oplossing. Aangesien verpakking van verskillende variëteite en grade ge-

.../lyktydig

lyktydig en aaneenlopend plaasvind en daar sekere tipes pakmateriaal vir alle variëteite en grade dieselfde is, is dit nie prakties moontlik om die werklike pakmateriaalverbruik vir 'n besondere poel fisies korrek te bepaal nie. Dit mag wel moontlik wees om te doen, maar dit is baie twyfelagtig of die resultaat wel die koste en tydsverlies aan die bepaling daarvan sal regverdig.

b. Toedeling van direkte verpakkingskoste.

Die belangrikste koste-items onder hierdie hoof is nie-blanke lone, rantsoene verskaf aan nie-blanke werknemers, salarisse betaal aan die blanke verpakkingspersoneel, die personeel van die tegniese afdeling en die kampongbestuurder, rente betaal op die ledeheffingsfonds, die paalementlenings en kaskredietlening by die Land- en Landboubank van Suid-Afrika, brandstof, elektriese kragverbruik, versekering, wakskoste en vervoer.

Al hierdie koste, behalwe wakskoste en 'n gedeelte van nie-blanke lone, word aan die verskillende sitruspoele op basis van die volume vrugte in die betrokke poele toegedeel.

Aangesien slegs valensias en middelseisoenlemoene gewaks word en daar die doel met die waks van sitrusvrugte is om beskerming en goeie voorkoms aan die vrugte wat vir die uitvoermark bestem is, te verleen, word die wakskoste tussen die uitvoerpoele vir valensias en middelseisoenlemoene verdeel op basis van die aantal uitvoerkiste in elke poel.

Die nie-blanke arbeiders wat die uitvoervrugte verpak, word vergoed op 'n basis van 6.25 sent per 1,000 vrugte deur hulle gepak. Die uitvoerpoele word daarom gedebiteer teen 'n tarief van 6.25 sent per 1,000 vrugte in die betrokke poel en die totale uitgawe aan nie-blanke lone word met die ooreenstemmende bedrag gekrediteer. Die balans van die uitgawe aan nie-blanke lone word dan verder onder alle poele verdeel in verhouding met die volume vrugte in die poele.

...../Die

Die metode van kostetoedeling is baie arbitrêr en uit 'n suiwer kosteberekeningsoogpunt beskou kan heelwat besware daarteen ingebring word. Dit is hier, soos ook by pakhoutaalkostetoedeling egter twyfelagtig of die praktiese resultaat van 'n meer wetenskaplike metode van kostetoedeling die koste en tydsverlies daaraan verbonde sal regverdig.

Die feit dat die salaris en koste van die tegniese afdeling egter op 'n volumebasis aan die vrugtepoele toegedeel word lyk nie regverdig nie en is ook in stryd met die bepalinge van artikel 83 van die statuut. Soos reeds in hoofstukke IV en V aangetoon maak alle lede nie gebruik of nie in dieselfde mate gebruik van die voorverpakkingsdienste (produksievoorrusting en vrugtegehaltetoetse) van die tegniese afdeling nie. Artikel 83 van die statuut bepaal dan ook dat alle koste, tot met die ontvangs van die vrugte deur die Koöperasie, nie verpoel mag word nie, maar direk van die betrokke lede verhaal moet word. Dié aspek behoort die aandag van die bestuur te geniet.

c. Toedeling van administrasiekoste.

Afgesien van die normale administrasiekoste-items soos administratiewe salarisse, skryfbehoeftes, direkteursvergoeding, telefoononkoste en ouditeursvergoeding, word items soos voorsiening vir waardevermindering, rente op aandelekapitaal, reserwes en omsetbonusse, ook onder hierdie hoof gerekene.

Die administrasiekoste (wat nie meer as $7\frac{1}{2}$ sent per 30lb. vrugte in 'n besondere jaar mag beloop nie) word, soos die direkte verpakkingskoste, aan die sitruspoele op 'n basis van die volume vrugte in die poele toegedeel. In die geval van administrasiekoste, soos ook in die geval van verpakkingskoste is die werklike administrasiekoste van die verskillende poele seker nie altyd in verhouding met die volume vrugte in die betrokke poel nie. Die metode van toedeling kan dus uit 'n teoretiese oogpunt gekritiseer word, alhoewel die praktiese

...../resultaat

resultaat heeltemal bevredigend is.

Die indeling van voorsienings vir reserwes en omsetbonusse as koste-items is teoreties nie korrek nie aangesien dit eerder 'n verdeling van surplusse is. Aangesien dit in die praktyk egter moontlik is om die werklike administrasiekoste presies van die sitruspoele te verhaal, kom dit daarop neer dat die koste wat teen die poele verhaal word, doelbewus verhoog word om voorsiening vir reserwes en omsetbonusse te maak. Die surplus waaruit sodanige voorsienings gemaak word, ontstaan dus nie toevallig nie, maar word doelbewus deur die raad van direkteure geskep en vandaar dan ook die beperking op die maksimum administrasiekoste wat vir 'n besondere jaar teen die sitruspoele gehef mag word. Die argument kan aan die hand van die volgende voorbeeld verder verduidelik word.

Gestel die Koöperasie het in 'n betrokke jaar 100,000 30 lb. eenhede sitrusvrugte hanteer en die normale administrasiekoste het R5,000 beloop. Indien geen voorsiening vir reserwes en/of omsetbonusse gemaak word nie sou die heffing per 30 lb. sitrusvrugte dus 5 sent per eenheid bedra het. Die direkteur besluit egter dat R1,000 op reserwe geplaas moet word met die gevolg dat daar nou 'n addisionele 1 sent per 30 lb. vrugte teen die sitruspoele verhaal word om die R1,000 surplus te skep. Die lede wat in die sitruspoele deel betaal dus nou administrasiekoste ten bedrae van 6 sent per eenheid in plaas van 5 sent per eenheid wat die normale administrasiekoste verteenwoordig. (Verwys in hierdie verband ook na hoofstuk V 3.c. vanaf p.114).

Die skeidslyn tussen administrasiekoste en direkte verpakkingskoste, veral wat waardevermindering, rente op aandelekapitaal, rente op ledeheffingsfonds en rente op die Landbankpaaientlenings betref, is ook nie baie duidelik nie. Aangesien al hierdie koste-items egter op 'n volumebasis aan die poele toegedeel word, is die skeidslyn (behalwe in soverre dit die beperking op administrasiekoste aanbetref) egter nie baie belangrik nie - die praktiese eindresultaat bly dieselfde.

d. Die totale gemiddelde koste van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk.

In tabel XXXVI²⁾ word die totale gemiddelde koste van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk ten opsigte van die 1962/63 en 1963/64 sitrusvrugtepoele aangetoon.

...../Valensias,

Valensias, nawels, middelseisoen en pomelos wat vir uitvoerdoeleindes bestem is, word in 70 lbs. uitvoerkiste verpak. Die totale gemiddelde koste vir elk van hierdie variëteite verskil as gevolg van die gemiddelde vruggrootte van die variëteit en die tipe toedraaipapier wat vir die verpakking van die variëteit gebruik word. Die twee faktore beïnvloed die gemiddelde pakmateriaal- en direkte verpakkingskoste, terwyl die administrasiekoste, wat streng op 'n volumebasis aan die poele toegedeel word, vir alle variëteite op 'n eenheidsbasis dieselfde is. 'n Vergelyking tussen die totale gemiddelde koste vir verskillende jare leen hom dus ook nie sonder meer tot gevolgtrekkings nie. Verskil in die vruggroottes van dieselfde variëteit, die verhouding in die vruggroottes van verskillende variëteite en die verhouding in die totale volume van die verskillende variëteite tussen twee besondere jare, beïnvloed die totale gemiddelde koste. Hierbenewens kan die prys van pakmateriaal styg of daal, die oes kan abnormaal hoog of laag wees, verpakkingsregulasies kan verander of die Koöperasie kan doeltreffer of ondoeltreffer funksioneer.

Tabel XXXVI

Totale gemiddelde koste jaarliks deur Karino Koöperatiewe
Sitrusmaatskappy Beperk teen die sitruspoele gedebiteer.

Item	1962/63 sent	1963/64 sent
<u>Uitvoerkiste</u> - netto inhoud 70 lbs.		
(Valensias, nawels, middelseisoen en pomelos verpak vir uitvoer- doeleindes).		
Pakmateriaalkoste	49.2	50.7
Direkte verpakkingskoste ^{**}	15.7	16.5
Administrasiekoste	6.0	7.4
	70.9	74.6

.....(vervolg)

Tabel XXXVI (vervolg)

Totale gemiddelde koste jaarliks deur Karino Koöperatiewe
Sitrusmaatskappy Beperk teen die sitruspoele gedebiteer

Item	1962/63 sent	1963/64 sent
<u>Halfuitvoerkiste</u> - netto inhoud 35 lbs.		
(suurlemoene en nartjies verpak vir uitvoerdoeleindes).		
Pakmateriaalkoste	31.2	31.2
Direkte verpakkingskoste	8.1	8.4
Administrasiekoste	3.0	3.7
	42.3	43.3
<u>Sakkies</u> (netto inhoud 30 lbs.)		
(Alle variëteite verpak vir verkoop op die plaaslike mark).		
Pakmateriaalkoste	6.1	6.5
Direkte verpakkingskoste	6.1	6.5
Administrasiekoste	2.6	3.2
	14.8	16.2

^{9.97} Uitgesluit wasskoste wat onderskeidelik 2.97 sent en 2.67 sent in 1962/63 en 1963/64 per uitvoerkis valensias en middelseisoenlemoene bedra het.

Dieselfde argumente geld ten opsigte van suurlemoene en nartjies wat in halfuitvoerkiste verpak word. Wat betref die verpakking van sitrusvrugte in sakkies, is die totale gemiddelde koste vir alle variëteite in 'n besondere jaar dieselfde, terwyl die koste tussen verskillende jare beïnvloed word deur verandering in die totale oes, materiaalpryse, algemene doeltreffendheid en veranderde verpakkingsregulasies.

Verdere faktore wat die administrasiekoste van alle variëteite tussen verskillende jare kan beïnvloed, is natuurlik veranderings in waardevermindering-, rente op aandelekapitaal-, reservering- en bonusbetalingsbeleid.

Die toename tussen 1962/63 en 1963/64 van 3.7 sent, 1.0 sent en 1.6 sent in die totale gemiddelde koste van uitvoer-

kiste, halfuitvoerkiste en sakkies onderskeidelik, kan dus aan 'n hele verskeidenheid faktore te wyte wees.

Alhoewel 'n vergelyking tussen die totale gemiddelde koste van verskillende sitruskoöperasies as gevolg van die voorgaande eksterne invloedsfaktore en as gevolg van die bykomende faktor van verskil in die metode van kostetoedeling, enige definitiewe gevolgtrekkings uitsluit, word in tabel XXXVII 'n vergelyking tussen die totale gemiddelde koste van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk en sewe ander sitruskoöperasies³⁾ vir 1962/63 en 1963/64 ten opsigte van uitvoerkiste gemaak. Dit word beoog om deur middel van hierdie vergelyking te bepaal of Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk die sitrusvrugte van sy lede relatief ekonomies verpak.

Dit blyk uit tabel XXXVII dat gedurende 1962/63 dit slegs koöperasie nommer 2 was wat 'n laer gemiddelde pakmateriaalkoste (48.1 sent) as Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk (49.2 sent) gehad het, terwyl die gemiddelde pakmateriaalkoste vir die agt betrokke koöperasies 51.5 sent per uitvoerkis was. Vir dieselfde jaar was dit slegs koöperasie nommer 6 wat 'n laer gemiddelde koste (21.2 sent) ten opsigte van administrasie- en direkte verpakkingskoste as Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk (21.7 sent) gehad het. Dit was ook slegs koöperasie nommer 6 waarvan die totale gemiddelde koste per uitvoerkis (70.5 sent) laer was as dié van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk (70.9 sent) vir die 1962/63 seisoen. Dieselfde geld ongeveer ten opsigte van die 1963/64 seisoen en vir die gemiddeld van die twee betrokke jare, behalwe dat beide koöperasie nommer 1 en 6 'n laer gemiddelde pakmateriaalkoste gehandhaaf het. Dat daar wel groot verskille in die totale gemiddelde koste tussen koöperasies is, is ook duidelik indien daarop gelet word dat die laagste totale gemiddelde koste ten opsigte van die twee betrokke jare 70.6 sent per uitvoerkis (koöperasie nommer 6) en die hoogste

Tabel XXXVII

Die totale gemiddelde koste per uitvoerkis van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk en sewe ander sitruskoöperasies vir 1962/63 en 1963/64

Koöperasie	Pakmateriaalkoste		Ander koste [⌘]		Totaal		Gemiddelde koste vir die twee jaar		
	1962/63	1963/64	1962/63	1963/64	1962/63	1963/64	Pak- materiaal	Ander [⌘]	Totaal
	Sent	Sent	Sent	Sent	Sent	Sent	Sent	Sent	Sent
K.K.S.M.	49.2	50.7	21.7	23.9	70.9	74.6	50.0	22.8	72.8
1	48.1	48.8	32.5	31.1	80.6	79.9	48.5	31.8	80.3
2	52.7	51.2	25.6	24.4	78.3	75.6	52.0	25.0	77.0
3	55.1	51.5	24.4	26.6	79.5	78.1	53.3	25.5	78.8
4	58.5	58.1	28.2	24.2	86.7	82.3	58.3	26.2	84.5
5	50.2	52.7	21.8	24.7	72.0	77.4	51.5	23.2	74.7
6	49.3	49.3	21.2	21.4	70.5	70.7	49.3	21.3	70.6
7	48.9	54.0	48.9	42.7	97.8	96.7	51.5	45.8	97.3
Gemiddeld	51.5	52.0	28.0	27.4	79.5	79.4	51.8	27.7	79.5

[⌘] Direkte verpakkingskoste en administrasiekoste, uitgesluit wakskoste.

97.3 sent (koöperasie nommer 7) was. Die groot verskil is hoofsaaklik te wyte aan die verskil tussen die gemiddelde administrasie- en direkte verpakkingskoste (21.3 sent teenoor 45.8 sent). Alhoewel klein verskille aan individuele eksterne invloedsfaktore toegeskryf kan word, is dit moeilik om verskille van so 'n groot omvang anders as die gevolg van ondoeltreffende bestuur te verklaar.

In sy geheel beoordeel bly dit dus dat Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk die sitrusvrugteverpakkingsfunksie relatief ekonomies verrig en as sodanig dus aan sy doelstelling beantwoord.

3. Betaling aan lede vir sitrusvrugte gelewer.

a. Inleiding.

Ter inleiding is dit noodsaaklik om dit weereens duidelik te stel dat die Koöperasie slegs die verpakking van lede se sitrusvrugte behartig. Die bemarking word deur die Suid-Afrikaanse Koöperatiewe Sitrusbeurs Beperk en die Sitrusraad behartig en die Koöperasie ontvang betaling vir die sitrusvrugte deur hom namens die lede verpak vanaf die genoemde instansies. Van die bedrag wat deur die Koöperasie ontvang word, is alle bemarkingskoste vanaf kwekerstasie reeds afgetrek, sodat die Koöperasie slegs sy eie koste en heffings moet aftrek en die res aan die lede moet uitbetaal.

Die probleem waaraan nou aandag geskenk sal word, behels die wyse waarop die Koöperasie hierdie ontvangstes onder die lede verdeel. Daar is reeds in die inleiding tot hierdie hoofstuk daarop gewys dat die Koöperasie die sitrusvrugte van lede volgens variëteit en graad verpoel en dat die Koöperasie die reg besit om ook verskil in die betaling van sitrusvrugte van verskillende gehalte, grade of groottes wat in dieselfde poel behandel is, te maak. Aangesien die prosedure van betaling op verskillende poele dieselfde is, sal die beskrywing wat volg, slegs ten opsigte van een besondere poel wees.

...../b.

b. Prosedure van uitbetaling.

Die prosedure wat tans deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk in verband met uitbetalings aan lede gevolg word, sal kortliks aan die hand van 'n vereenvoudigde suurlemoenuitvoerpoel verduidelik word.

Die Koöperasie verpak en versend 10,000 halfuitvoerkiste suurlemoene. Slegs twee lede deel in die suurlemoenpoel en wel soos volg:

Telling (Hoeveelheid vrugte in halfuitvoerkiste)	Aantal halfuitvoerkiste		
	Lid A	Lid B	Groottotaal
76	200	100	300
90	400	500	900
106	800	700	1,500
120	1,000	600	1,600
136	1,000	1,500	2,500
150	1,200	1,000	2,200
168	400	600	1,000
Totaal	5,000	5,000	10,000

Die volgende krediete en debiete word vanaf die Sitrusraad vir die vrugte ontvang.

Dt	<u>Suurlemoenuitvoerpoel</u>		Kt
Des.	Bederfdebiet	500.00	Junie. Voorskot
	Voorskotte	12,500.00	@ 50 sent
	Balans	^o / _b 15,040.00	5,000.00
			Aug. Voorskot
			@ 50 sent
			5,000.00
			Des. Voorskot
			@ 25 sent
			2,500.00
			Apr. Finale telling-
			betaling
			15,440.00
			Streekstoelae
			100.00
		28,040.00	28,040.00
			Balans ^a / _b 15,040.00

.../Verduideliking

Verduideliking.

- (1) Met die verskeping van die vrugte maak die Sitrusraad, afhangende van die algemene heersende pryspeil op die uitvoermark 'n voorskot teen 'n vaste tarief per eenheid aan die Koöperasie. In die geval van die voorbeeld is dit 50 sent per halfuitvoerkis of R5,000.00 in totaal.
- (2) Namate die vrugte verkoop word en meer besonderhede aangaande die opbrengs van die betrokke Sitrusraad - suurlemoenuitvoerpoel bekend word, word addisionele voorskotte teen 'n vaste tarief per eenheid, of indien daar groot verskil tussen die opbrengs in verskillende tellings is, 'n voorlopige gedifferensieerde tellingbetaling, deur die Sitrusraad aan die Koöperasie gemaak. In die geval van die voorbeeld bedra dit onderskeidelik 'n vaste tarief van 50 sent en 25 sent per eenheid.
- (3) Indien die sitrusvrugte van die Koöperasie in 'n bederfde toestand op die uitvoermark verkoop is, word die Koöperasie, afhangende van die persentasie bederfde vrugte, gedebiteer teen 'n vaste tarief per kis op die aantal kiste waarin die bederf teenwoordig was. In die voorbeeld 5 sent per kis of R500.00 in totaal op alle uitvoerkiste in die poel.
- (4) Met die finale betaling (gewoonlik ongeveer in Maart/April van die daaropvolgende jaar) word 'n gedifferensieerde tellingbetaling, gebaseer op die gemiddelde poel-opbrengs vir elke spesifieke telling, deur die Sitrusraad aan die Koöperasie gemaak. Die Koöperasie word terselfdertyd gedebiteer met die bedrag aan voorskotte ontvang en gekrediteer met 'n streekstoelae teneinde streeksaanpassings te maak.

Let Wel. In die praktyk ontvang die Koöperasie 'n voorlaaste betaling en 'n finale betaling. Aanpassings (telling en streekstoelae) word gewoonlik reeds met die voor-

.../laaste

laaste betaling gemaak, terwyl die finale betaling weer net teen 'n vaste tarief per eenheid geskied. Teneinde die voorbeeld te vereenvoudig is die twee betalings as een behandel daar dit geen verskil aan die beginsel maak nie.

Prosedure van uitbetaling deur die Koöperasie.

(1) Met die ontvangs van die voorskotte deur die Koöperasie, word, nadat voorsiening vir die beraamde totale verpakkingskoste van die Koöperasie en vir die beraamde ledehefning gemaak is, die balans teen 'n vaste tarief per eenheid aan die betrokke deelnemende lede in die poel, uitbetaal. Veronderstel dat die Koöperasie in hierdie voorbeeld 70 sent per half-uitvoerkis aan lid A en B bywyse van sodanige voorskotte uitbetaal het - dit wil sê R3,500 aan elke lid.

(2) Met die ontvangs van die finale betaling, wat op 'n stadium wanneer die Koöperasie se finansiële jaar reeds gesluit het en die koste en die persentasie ledeheffingsbydrae reeds bepaal is, plaasvind, geskied die uitbetaling soos volg:

Krediet op suurlêmoenuitvoerpoel R15,040.00

Min Pakmateriaalkoste = R3,100.00 (31 sent per eenheid)

Verpakkingskoste = 800,00 (8 sent per eenheid)

Administrasiekoste = 400.00 (4 sent per eenheid) 4,300.00

Totale bedrag beskikbaar vir uitbetalingR10,740.00

Nadat die totale bedrag wat vir uitbetaling aan lede beskikbaar is, soos hierbo bepaal is, word die gemiddelde uitbetalingstarief per telling soos volg bereken:

Telling	(1) Uitbetalingsta- rief van die Sitrusraad ont- vang R	(2) Totale poel- deelname van lede Halfuitvoerkiste	(1)x(2)=(3) Teoretiese be- drag beskikbaar vir betaling aan lede	(4)=(3)-(5) Verskil (Koste, streekstoelae, bederfdebiete) R	(5) Werklike bedrag beskikbaar vir betaling R	(6)=(1)-(4) Uitbetalingsta- rief per half- uitvoerkis R
76	1.20	300	360.00			0.73
90	1.40	900	1,260.00			0.93
106	1.60	1,500	2,400.00			1.13
120	1.70	1,600	2,720.00			1.23
136	1.60	2,500	4,000.00			1.13
150	1.50	2,200	3,300.00			1.03
168	1.40	1,000	1,400.00			0.93
Totaal	-	10,000	15,440.00	4,700.00	10,740.00	
				(47.0 sent per eenheid)	(Gemiddeld R1.074 per halfuitvoer- kis)	

Opmerkings.

- (1) Die uitbetalingstarief word vanaf die Sitrusraad ontvang.
(Kolom 1).
- (2) Die totale poeldeelname word vanaf die lede se produksierekords verkry. In die voorbeeld is dit dieselfde as die hoeveelheid versend. (Kolom 2).
- (3) Deur die uitbetalingstarief per halfuitvoerkis van die Sitrusraad te vermenigvuldig met die hoeveelheid poeldeelname word 'n bedrag verkry wat teoreties beskikbaar sou wees indien die Koöperasie geen koste sou hef nie en indien daar nie toevallige inkomste en uitgawes soos streekstoelae en bederfdebiete was nie. Indien die Koöperasie dus nie koste sou hef nie en indien daar nie 'n streekstoelae van R100.00 en 'n bederfdebiet van R500.00 was nie (vergelyk p.195) sou 'n bedrag van R15,440 aan die lede uitbetaal kon word. (Kolom 3).
- (4) Die werklike bedrag wat vir betaling aan die lede beskikbaar is, word verkry deur die Koöperasie se koste van die balans van die poelrekening af te trek. (Kolom 5). (Verwys ook na. p.197).
- (5) Die verskil (R4,700) tussen die teoretiese bedrag (R15,440) en die werklike bedrag beskikbaar (R10,740) verteenwoordig die Koöperasie se koste (R4,300) en enige addisionele inkomste (R100 streekstoelae) en uitgawes (R500.00 bederfdebiet) op die poelrekening. Deur hierdie bedrag (R4,700) te deel met die aantal halfuitvoerkiste in die poel (10,000) word 'n vaste tarief (47 sent) verkry wat die Koöperasie se koste en toevallige inkomste en uitgawe per eenheid verstrek. (Kolom 4).
- (6) Deur die laasgenoemde tarief (47 sent) van die oorspronklike tarief per telling af te trek, word die uitbetalingstarief vir betaling aan lede, verkry. (Kolom 6).

Daar kan nou verder kortliks gelet word op die betaling wat aan lede A en B volgens die voorgaande voorbeeld gemaak
...../word

word.

Lid A sal die volgende betaling van die Koöperasie ontvang:

Telling	Aantal halfuitvoerke	Tarief	Bedrag
		F	R
76	200	0.73	146.00
90	400	0.93	372.00
106	800	1.13	904.00
120	1,000	1.23	1,230.00
136	1,000	1.13	1,130.00
150	1,200	1.03	1,236.00
168	400	0.93	372.00
Totaal	5,000	-	5,390.00

= R1.078 gemiddeld per kis

Totale krediet op suurlemoenuitvoerpoel = R5,390.00

Min Ledeheffing @ 10% = R 539.00

Voorskotte @ 70 sent 3,500.00 = 4,039.00

Finale betaling R1,351.00

Lid B ontvang die volgende:

Telling	Aantal halfuitvoerke	Tarief	Bedrag
76	100	0.73	73.00
90	500	0.93	465.00
106	700	1.13	791.00
120	600	1.23	738.00
136	1,500	1.13	1,695.00
150	1,000	1.03	1,030.00
168	600	0.93	558.00
Totaal	5,000	-	5,350.00

= R1.070 gemiddeld per kis

Totale krediet op suurlemoenuitvoerpoel = R5,350.00

Min Ledeheffing @ 10% = 535.00

Voorskotte @ 70 sent 3,500.00 4,035.00

Finale betaling R1,315.00

Lid A ontvang dus gemiddeld R1.078 en Lid B gemiddeld R1.070 per halfuitvoerke as gevolg van die verskil in prys tussen verskillende tellings. In totaal ontvang lid A R5,390.00

.... /en

en lid B R5,350.00 alhoewel van elk onderskeidelik 'n bedrag van R539.00 en R535.00 in die vorm van ledeheffing teruggehou word en as uitgestelde betaling beskou kan word.

Wat dus in werklikheid plaasvind is dat die Koöperasie die lid betaal in ooreenstemming met die prys wat sy vrugte werklik behaal het. Wanneer die vrugte die Koöperasie egter verlaat, verloor daardie vrugte die betrokke lid se identiteit en is dit vir die Koöperasie nie moontlik om toevallige inkomste of uitgawe op daardie betrokke vrugte na 'n spesifieke lid se vrugte terug te voer nie. Sodanige inkomste en uitgawe word dan teen 'n vaste tarief per kis teen elke lid in die pool gedebiteer of gekrediteer.

Die metode is ook heeltemal volgens die bepalings van die statuut wat in die inleiding tot hierdie hoofstuk genoem is.

Die Koöperasie verpoel die vrugte volgens variëteit en graad, hy verhaal die koste teen die pool en hy verdeel die balans in ooreenstemming met die gemiddelde prys wat vir die vrugte behaal is.

c. Uitbetalings deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy

Beperk aan lede vanaf 1958 tot 1963.

Tabel XXXVIII⁴⁾ toon die totale bedrag wat jaarliks sedert stigting deur die Koöperasie op die sitrusvrugtepoele teen lede gekrediteer is.

Tabel XXXVIII

Totale bedrag jaarliks op sitrusvrugtepoele ontvang en die

Sitrusoes	bedrag		aan lede gekrediteer
	Kontant en krediet deur die Koöperasie ontvang	Totale koste (pakkingskoste en administrasiekoste) teen sitruspoele gedebiteer	
	R	R	Bedrag waarmee lede gekrediteer is R
1958	489,645	158,530	331,115
1959	427,138	162,142	264,996
1960	496,786	243,230	253,556
1961	639,791	229,635	410,055
1962	619,357	241,108	378,249
1963	639,690	240,538	399,152

...../die

Die bedrae wat jaarliks ten opsigte van die sitruspoele aan lede uitbetaal is, wissel aansienlik. Die redes hiervoor is onder andere:

- (a) Verskille in die volume van die oes wat jaarliks hanteer word.
- (b) Verskille in die kwaliteit van die oes.
- (c) Verskille in die verhouding van die verskillende variëteite tot mekaar.
- (d) Prysverskille.
- (e) Verskille in die jaarlikse eenheidskoste van die Koöperasie.

Die hoogste bedrag naamlik R410,055 is ten opsigte van die 1961-oes uitbetaal en die laagste R253,556 ten opsigte van die 1960-oes.

Ten slotte kan kortliks gelet word op die gemiddelde uitbetalingstarief van die Koöperasie vir die verskillende poele oor die verskillende jare. Dit word in tabel XXXIX⁵⁾ aange-
toon.

Tabel XXXIX

Die gemiddelde uitbetalingstarief deur Karino Koöperatiewe

Sitrusmaatskappy Beperk op sitruspoele vanaf 1958 tot 1963

Poele	1958	1959	1960	1961	1962	1963
	R	R	R	R	R	R
<u>Uitvoerpoele.</u>						
Valensias (70lb. eenhede)	1.75	1.82	0.83	1.87	1.64	1.35
Nawels (do)	2.34	1.78	0.87	1.99	1.40	2.24
Middelseisoen (do)	1.73	1.73	0.30	2.02	0.84	2.58
Pomelos (do)	0.75	1.10	0.10	1.76	1.20	2.35
Suurlemoene (35lb. eenhede)	1.16	0.32	0.63	0.39	0.37	0.98
Nartjies (do)	0.41	0.27	0.49	0.65	0.92	1.37
<u>Plaaslike mark-poele.</u>						
Valensias (30lb. eenhede)	0.198	0.232	0.097	0.108	0.078	0.051
Nawels (do)	0.205	0.228	0.113	0.097	0.109	0.140
Middelseisoen (do)	0.208	0.116	0.145	0.015	0.015	0.048
Pomelos (do)	0.147	0.099	0.047	0.026	0.062	0.025
Suurlemoene (do)	0.153	0.093	0.040	0.088	0.086	0.110
Nartjies (15 lb. eenhede)	0.089	0.135	0.078	0.120	0.138	0.195

Die uitvoerpoele toon 'n redelik konstante uitbetalings-tarief, behalwe vir 1960/61 toe die gemiddelde uitbetaling oor die algemeen baie laag was. Hierdie skielike insinking in die algemene uitvoerpryspeil was die gevolg van die abnormale hoë Suid-Afrikaanse uitvoeroes. In vergelyking met 'n totale si-trusoes van 7,033,729 70lbs. eenhede in 1959 het die 1960 sitrusoes 9,381,758 70lbs. eenhede beloop terwyl dit in 1961 weer na 'n normale 7,587,568 70lbs. eenhede teruggekeer het.⁶⁾

Die gemiddelde uitbetalingstarief vir sitrusvrugte wat op die plaaslike mark verkoop is, wissel baie en is heelwat benede die algemene uitvoerpryspeil.

4. Samevatting.

In sy geheel beoordeel is die metode en wyse van koste-toedeling aan die sitruspoele en die metode van uitbetaling op die sitruspoele wat deur die Koöperasie gevolg word, bevredigend. Die verpoeling van die koste verbonde aan die voorverpakkingsdiens wat deur die tegniese afdeling gelewer word, verdien egter aandag daar dit in stryd met die bepalinge van die statuut is.

In vergelyking met ander sitruskoöperasies word die verpakkingsfunksie van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk baie ekonomies verrig en as sodanig beantwoord die Koöperasie aan sy primêre doel.

Bronne:

- 1) Gegewens saamgestel uit die notules van direksievergaderings, die jaarlikse finansiële state en ouditeursverslae aan die direksie.
- 2) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Ouditeursverslag aan die direkteure. 1963/64. Bylae III.
- 3) Gegewens saamgestel uit die jaarlikse finansiële state en direkteursverslae aan lede van sewe sitruskoöperasies.
- 4) Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Jaarlikse poelrekeninge. 1958-1963.
- 5) Ibid.
- 6) Sitrusraad. Jaarverslag. 1963/64. Bylae E.

H O O F S T U K VIII

ALGEMENE SAMEVATTING

1. Inleiding.

Suid-Afrika bekleë, in vergelyking met ander sitrusproduserende lande, 'n relatief belangrike plek op die wêrelduitvoermark. Dit geld veral ten opsigte van 'lemoene en pomelos, waarvan Suid-Afrika gedurende die periode 1956 tot 1960, onderskeidelik 9 persent en 7 persent van die totale verkope op die wêrelduitvoermark geproduseer het. Die Suid-Afrikaanse sitrusbedryf is ook van besondere belang vir die Suid-Afrikaanse landbou in besonder en vir die volkshuishouding in die algemeen.

Die sitrusbedryf in Suid-Afrika is grotendeels op 'n koöperatiewe grondslag georganiseer en nagenoeg 85 persent van die totale sitrusproduksie word deur koöperasies hanteer. Sitruskoöperasies neem ook 'n belangrike plek in die algemene landboukoöperatiewe beweging in Suid-Afrika in. Op 30 Junie 1964 was daar 38 geregistreerde sitruskoöperasies uit 'n totaal van 261 produsentekoöperasies. Na wynmakerye (58 koöperasies) is die meeste koöperasies dan ook in die sitrusbedryf aangetref.

Nieteenstaande die belangrikheid van sitruskoöperasies in Suid-Afrika is daar baie min onlangse studies wat spesifiek betrekking het op die funksies, organisasie, bestuur en doelmatigheid van die plaaslike sitruskoöperasies.

Die Suid-Afrikaanse sitrusbedryf is hoofsaaklik op die uitvoermark toegespits en as gevolg van die verwagte groter mededinging op die uitvoermark, toenemende binnelandse produksie en stygende bemarkingskoste het 'n ondersoek na die plaaslike sitruskoöperasies nodig geword met die oog op moontlike rasionalisasie.

Teneinde 'n meer intensiewe studie van sekere spesifieke aspekte van die sitruskoöperasie moontlik te maak, is die studie toegespits op 'n enkele sitruskoöperasie naamlik Karino

.../Koöperatiewe

Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Die studie is hoofsaaklik toegespits op 'n analise van die organisasie en bestuur, die funksies en die finansiering van die Koöperasie. In die ontleding van hierdie aspekte is gepoog om te bepaal in hoeverre die onderliggende ekonomiese en koöperatiewe beginsels deur die Koöperasie nagekom word.

2. Geografiese ligging.

Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk is geleë in die area Nelspruit/Witrivier van die Oos-Transvaalse sitrustreek, wat die belangrikste sitrusproduserende streek in Suid-Afrika is. Boerdery in die gebied wat deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk bedien word, bestaan hoofsaaklik uit die produksie van sitrusvrugte wat dan ook die belangrikste enkele inkomstebron van die boeregemeenskap verteenwoordig.

3. Ontstaan en ontwikkeling van die Koöperasie.

Alhoewel die eerste sitruskoöperasie in Suid-Afrika, die Rustenburg Co-operative Citrus Union, reeds op 24 April 1920 geregistreer is, vind daar tot 1953 slegs 'n geleidelike toename in die getal sitruskoöperasies plaas. Vanaf 1953 tot 1964 styg die getal sitruskoöperasies egter van 22 tot 38 terwyl die totale ledetal van sitruskoöperasies met 137 persent van 1,401 tot 3,323 in dieselfde tydperk toeneem. Hierdie toename in die getal koöperasies en die ledetal is die direkte gevolg van die vinnige produksietoename en die feit dat die plaaslike mark nie langer die produksie teen ekonomiese pryse kon absorbeer nie. Die sitrusprodusent het almeer van die uitvoermark as ekonomiese afsetgebied afhanklik geword en aangesien die bemarking van sitrus vir uitvoerdoeleindes groot kapitale belegging en 'n hoë mate van gespesialiseerde kennis en vaardigheid verg en dit dus vir die gemiddelde individuele produsent nie 'n ekonomiese onderneming is om dit self te

..../onderneem

ondernem nie, is die toevlug tot die stigting van of toetred tot koöperasies geneem.

Sedert die vroeë vyftigerjare het die produksie van sitrusvrugte en verdere aanplantings van sitrusbome in die gebied wat tans deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk bedien word, geweldig toegeneem. Die bestaande koöperasie, White River Fruit Growers Co-operative Co. Ltd., wat tot op daardie stadium die omgewing bedien het, het in 'n toenemende mate probleme ondervind om die stygende produksie van die omgewing effektief te hanteer. Alhoewel die stigting van 'n koöperasie te Karino reeds by verskeie geleenthede oorweeg was, is daar gedurende 1957, as gevolg van die onvermoë van White River Fruit Growers Co-operative Co. Ltd., om die oes van sy lede wat in die Karino-gebied woonagtig was te hanteer, swaar verliese ondervind.

Daadwerklike stappe is hierna geneem om 'n koöperasie te Karino te stig en 'n stigtingsvergadering onder voorsitterskap van mnr. A.J. Raubenheimer is op 20 Augustus 1957 te Karino gehou. Die vergadering is deur 38 boere bygewoon en daar is besluit om tot die stigting van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk oor te gaan.

Op 25 September 1957 is die Koöperasie deur die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings as 'n koöperatiewe landboumaatskappy met beperkte aanspreeklikheid geregistreer. Die hoofdoelstellings van die Koöperasie was:

- a) om die sitrusvrugte van sy lede op die mees ekonomiese wyse van die hand te sit en dienste in verband met die produksie daarvan te lewer, en
- b) om boerderybenodighede aan sy lede te verskaf.

Aan die begin van Maart 1958 is die eerste sitrusvrugte van lede verpak en was die eerste oogmerk, naamlik om 'n herhaling van verliese van die 1957-seisoen as gevolg van onvol-

...../doende

doende verpakkingsfasiliteite te verhoed, bereik.

Sedertdien het die Koöperasis baie uitgebrei en is dit vandag een van die toonaangewende sitruskoöperasies in Suid-Afrika. Waar die ledetal op 28 Februarie 1958 slegs 62 was, het dit gestyg tot 124 lede in 1960 en sedert 1963 is dit 122 lede.

Gedurende die 1958/59 seisoen is 563,027 30 lb. eenhede sitrusvrugte deur die Koöperasie hanteer. Dit het toegeneem tot 1,004,054 30 lb. eenhede vir die 1962/63 seisoen en sal na beramings, as gevolg van die groot getal jong sitrusbome van die bestaande lede vir die 1968/69 seisoen, 2,039,210 30lb. eenhede beloop.

Daadwerklike stappe word ook tans geneem om die verwerking van lede se sitrusprodukte te onderneem wat volgens huidige aanduidings tot groot ekonomiese voordeel van die lede behoort te strek.

4. Bestuur en organisasie.

In navolging van die algemene koöperatiewe beginsels is die lede die hoogste gesag in die Koöperasie en het hulle die finale seggenskap in sake rakende die Koöperasie. In terme van die Wet op Koöperatiewe Verenigings en die statuut van die Koöperasie beskik die lede oor uitgebreide magte in die beheer en bestuur van die Koöperasie. Soos in hoofstuk IV aangetoon word hierdie magte en veral die beherende bestuursmag egter nie na wense toegepas nie.

Die redes vir hierdie relatief swak beoefening van hulle bestuursfunksie is, soos aangetoon, waarskynlik onder andere:

- a) Onnodige en stremmende inmerging deur die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings;
- b) Vertroue in die direksie en personeel;
- c) Gebrekkige kennis oor hulle verantwoordelikheid in die onderneming.

...../Deur

Deur opvoedingswerk kan die nodige kennis en belangstelling by lede egter gekweek word en dit is 'n aspek wat aandag behoort te verdien. Indien die lede ten volle op hoogte met hulle magte en pligte is, sal daar waarskynlik ook minder inmenging deur hulle in streng administratiewe aangeleenthede ondervind word.

Die raad van direkteure van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk bestaan uit sewe persone wat lede van die Maatskappy of lede van organisasies wat lede van die Maatskappy is, moet wees. Die direkteure beklee hulle amp vir 'n tydperk van drie jaar maar kan hierna vir 'n verdere amptermyn deur die lede verkies word.

Alhoewel, in sommige ander koöperasies, die direkteure vir slegs twee jaar verkies word en alhoewel daar argumente ten gunste van selfs 'n langer amptermyn as drie jaar mag bestaan, is die mening dat die periode van drie jaar uit 'n kontinuïteitsoogpunt en uit 'n aanpassingsoogpunt geskik is.

Anders as by die gewone onderneming word die direkteure van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk feitlik net vir werklike onkoste in die uitoefening van hulle amp, vergoed.

Die direksie vorm in werklikheid die uitvoerende bestuur van die Koöperasie en hulle bestuursfunksie sluit beplanning, organisasie, bevelvoering en beheer in.

Die direksie van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk kwyd hom redelik goed van sy taak, alhoewel daar tot die slotsom gekom word dat die direksie miskien nie genoeg op hoogte is oor aangeleenthede wat op vergaderings van die direksie bespreek word nie. Die mening bestaan ook dat die direksie doeltreffender beheer oor die werksaamhede van die Koöperasie kan uitoefen. Deur aan te dring op periodieke skriftelike verslae oor spesifieke aangeleenthede en deur periodiek persoonlik ondersoek in te stel na die werksaamhede van die Koöperasie, sal die doeltreffendheid in hierdie opsig baie verbeter.

...../Die

Die algemene bestuurder is in direkte beheer van die personeel van die Koöperasie. Hy is die skakel tussen die direksie en die personeel en hy is aan die direksie verantwoordelik vir die doeltreffende uitvoering van die Koöperasie se funksies. Hy beskik oor uitgebreide magte binne die raamwerk van die direksie se beleid wat periodiek aangevul word met spesiale opdragte. Volgens die beskikbare gegewens en geoordeel volgens die resultate van die Koöperasie tot dusver, wil dit voorkom asof die algemene bestuurder hom baie goed van sy taak kwyd. Die mening bestaan nogtans dat daar meer aandag aan personeelbestuur en veral begrotingsbeheer geskenk behoort te word.

Die werksaamhede van Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk is in vier afdelings naamlik die rekenkundige en administratiewe, die vrugteverpakkings-, die tegniese afdeling en 'n afdeling belas met nie-blanke arbeidsbestuur, georganiseer. Aan die hoof van hierdie afdelings is onderskeidelik die sekretaris/rekenmeester, die pakhuisbestuurder, die tegniese beampte en die kampongbestuurder. Die hoof van elke afdeling is aan die algemene bestuurder verantwoordelik vir die doeltreffende bestuur van sy besondere afdeling en is in beheer van die personeel (blank en nie-blank) in sy afdeling.

Dit is nie heeltemal duidelik of die aktiwiteite wat deur die tegniese afdeling verrig word 'n afsonderlike afdeling regverdig nie. Dit wil voorkom of die meeste aktiwiteite van hierdie afdeling funksioneel by die vrugteverpakkingsafdeling tuishoort, terwyl die ander aktiwiteite in die huidige omstandighede van twyfelagtige waarde is. As gevolg van sekere personeelprobleme in die vrugteverpakkingsafdeling is die koördinasie van die twee afdelings onder huidige omstandighede seker nie moontlik nie. Hierdie aspek verdien egter aandag teneinde doeltreffender werkverrigting te verseker.

In sy geheel beoordeel, bly dit dat die algemene beginsels van doeltreffende bestuur en organisasie sover prakties

...../moontlik

moontlik deur Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk toegepas word. Die grootste enkele tekortkoming blyk gebrekkige beheer op die verskillende vlakke van die organisasie te wees en daadwerklike pogings behoort aangewend te word om hierdie aspek te verbeter.

5. Funksies van die Koöperasie.

Die funksies wat tans deur die Koöperasie onderneem word, is:

- (a) Verpakking van lede se sitrusvrugte;
- (b) Verskaffing van boerderybenodighede aan lede;
- (c) Die lewering van ander bykomende dienste.

Die verpakking van lede se sitrusvrugte, wat die primêre funksie van die Koöperasie verteenwoordig, sluit 'n groot aantal aspekte in. In die uitoefening van hierdie funksie is die beleid steeds om regverdigheid teenoor alle lede te laat geskied en om sover moontlik maksimum produktiwiteit te handhaaf. Daar is dan ook weinig kritiek op enige van die aspekte te lewer, maar dit wil tog voorkom asof die verpoeling van die koste verbonde aan die neem van vrugtegehaltetoetse nie heeltemal regverdig teenoor alle lede is nie.

Aanvanklik is gepoog om die verskaffing van boerderybenodighede aan lede as 'n selfstandige diens te ontwikkel en om 'n volledige voorraad boerderybenodighede te dra. Die beslissing van die Registrateur van Koöperatiewe Verenigings oor die behandeling van surplusse wat uit die handelsaktiwiteite voortvloei asook die eng vertolking van die begrip „ander boerderybenodighede“, tesame met die mededinging wat van Barberton District Co-operative Tobacco Co. Ltd. ondervind is, het egter 'n baie stremmende invloed op hierdie ontwikkeling gehad. Die verskaffing van boerderybenodighede aan lede geskied dan tans ook hoofsaaklik op 'n „bestelling vir direkte afleweringbasis.“ Slegs 'n baie beperkte voorraad word gedra.

...../Die

Die huidige handelsdiens word deur amptenare van die rekenkundige en administratiewe afdeling en die vrugteverpakkingsafdeling verrig en is heeltemal ondergeskik aan en aanvullend tot die verpakking van lede se vrugte. Volgens die huidige beleid kry lede hulle benodighede teen uiters billike pryse (meesal teen kosprys plus $2\frac{1}{2}$ persent) terwyl die verpakkingskoste van die sitrusvrugte ook verminder deurdad die bestaande personeel wat in elk geval vir die verpakking van lede se vrugte nodig sou wees, nou ook beter benut word.

Afgesien van tegniese voorligting aan lede in verband met produksieaangeleenthede, lewer die Koöperasie gedurende die relatief stil periodes bykomende dienste aan sy lede soos die verpakking van tamaties, tabaksortering en bewerking van sitrusboorde. Die laasgenoemde dienste is egter bloot aanvullend en dien hoofsaaklik om die personeel te benut en dus koste te besnoei. Dit is dus baie duidelik dat die hoof funksie van die Koöperasie die verpakking van lede se sitrusvrugte is.

6. Finansiering.

In hoofstuk VI is aangetoon dat die Koöperasie 'n behoefte aan langtermynkapitaal (vir belegging in vaste bate en minimum bedryfsbate) en korttermynkapitaal het.

Aansienlike bedrae is in vaste bate belê en alhoewel, geoordeel volgens die gemiddelde belegging per 30 lb; sitrusvrugte, die Koöperasie gunstig vergelyk met die belegging in vaste bates deur ander sitruskoöperasies, bestaan die mening nogtans dat die beleid in hierdie opsig meer konserwatief kan wees.

Op 29 Februarie 1964 het die Koöperasie reeds 99.9 persent van sy totale vaste bates uit eie langtermynfondse (hoofsaaklik geïdentifiseerde ledefondse in die vorm van aandelekapitaal en ledeheffingsfondse) finansier, terwyl langtermynfondse, in vergelyking met ander sitruskoöperasies, ook in 'n

..../aansienlike

aansienlike mate in die bedryfskapitaalbehoefte voorsien. Die bedryfskapitaalbehoefte wissel egter aansienlik gedurende elke jaar en inagnemende die groot bedrae wat vir relatief lang periodes in pakhout opgesluit lê, is dit te betwyfel of die Koöperasie in die nabye toekoms sonder die kaskrediet-rekeningfasiliteite van die Land- en Landboubank van Suid-Afrika, wat die belangrikste enkele bron vir die voorsiening van korttermynkapitaal is, sal kan funksioneer.

In sy geheel beoordeel en inagnemende die feit dat die Koöperasie maar eers in 1957 geregistreer is en in 1958 met sy werksaamhede begin het, verkeer die Koöperasie in 'n relatief gesonde finansiële posisie.

7. Verpakkingskoste.

Aangesien die ekonomiese verpakking van lede se sitrusvrugte die primêre doel van die Koöperasie is, moet die doeltreffendheid van die Koöperasie gemeet word aan die mate waarin daar in hierdie doel geslaag word. Alhoewel 'n vergelyking van verpakkingskoste tussen verskillende sitruskoöperasies as gevolg van 'n groot aantal individuele eksterne invloedfaktore, baie misleidend kan wees, is dit tog interessant om 'n algemene vergelyking te tref. Uit 'n ontleding van sewe ander sitruskoöperasies se finansiële state en jaarlikse direkteursverslae aan lede vir die 1962/63 en 1963/64 finansiële jare, is gevind dat die totale koste (uitsluitende pakhoutkoste en wasskoste) wissel tussen 21.2 sent en 48.9 sent om 70 lb. uitvoersitrusvrugte te verpak. Vir dieselfde twee finansiële jare het Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk se koste onderskeidelik 21.7 sent en 23.9 sent per jaar beloop. Indien verder daarop gelet word dat slegs een van die ander koöperasies gemiddeld oor die twee jaar geneem 'n laer totale eenheidskoste as Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk gehandhaaf het (70.6 sent teenoor 72.8 sent), moet daar noodwendig tot die gevolgtrekking gekom word dat die Koöperasie

...../daarin

daarin slaag om die sitrusvrugte van sy lede relatief ekonomies te verpak.

„Ten slotte wil ek meld dat ek besonder beïndruk is deur die bekwame wyse waarop die Koöperasie se sake bestuur en beheer word, die doeltreffendheid waarvan bevestig word deur die feit dat die Koöperasie wat maar eers in 1957 geregistreer is in sy kort tydperk van bestaan sodanig gevorder het dat lede se vrugte baie ekonomies verpak kan word.“¹⁾

Bronne:

- 1) Registrateur van Koöperatiewe Verenigings. Inspeksieverlag. Pretoria, 1963. p.9.

BIBLIOGRAFIE

- Allwright, Winston J. Suid-Afrikaanse Koöperatiewe Sitrus-
bours Beperk, sy geskiedenis, beleid
en prestasies. Pretoria, s.j.
- Barclays Bank D.C.O. Citrus. Londen, 1964.
- Buro vir Statistiek. Statistiese jaarboek. Pretoria, 1964.
- Coetzee, F.J.J. Landboukoöperasies in Suid-Afrika met
besondere verwysing na die finansie-
ring. Leiden, 1957.
- Cornell, William B. Organization and management in indus-
try and business. New York, Ronald
press, 1947.
- Die Koöperatiewe Raad. Memorandum vir voorlegging aan die
kommissie van ondersoek na koöpera-
tiewe aangeleenthede. Pretoria, 1964.
- Die Wet op Koöperatiewe Verenigings. Wet nr. 29 van 1939, soos gewysig.
- Ferguson, A.J. Aspekte van die ekonomiese posisie
van die Suid-Afrikaanse sitrusnywer-
heid met besondere verwysing na die
periode 1939-1949. Ongepubliseerde
M.Comm.-verhandeling, Universiteit
van Suid-Afrika, Pretoria, s.j.
- Goedehoop Sitruskoöpe- Direkteursverslae. 1962/63 en 1963/64.
rasie Beperk. Finansiële state. 1962/63 en 1963/64.
- Statuut.
- Karino Koöperatiewe Si- Boomsensus. 1964.
trusmaatskappy Beperk. Direkteursverslae aan lede. 1957/58
tot 1963/64.
- Finansiële state en ouditeursverslae.
1957/58 tot 1963/64.
- Notules van algemene en direksiever-
gaderings. 1957 - 1964.
- Ouditeursverslae aan die direkteure.
1957/58 tot 1963/64.
- Personeelregulasies.
- Produksierekords tot 1963/64.
- Statuut.
- Kiepersol Koöperatiewe Direkteursverslae. 1962/63 en 1963/64.
Sitrusmaatskappy Beperk Finansiële state. 1962/63 en 1963/64.
- Statuut.

BIBLIOGRAFIE (vervolg)

- Kimball, D.S. & Kimball, D.S., (Jnr.). Principles of industrial organization. Londen, McGraw-Hill, 1951.
- Koonap River Citrus Co-operative Co. Ltd. Direkteursverslae. 1962/63 en 1963/64. Finansiële state. 1962/63 en 1963/64. Statuut.
-
- Lambert, Paul. Studies in the social philosophy of co-operation. Manchester, Co-operative Union Ltd., 1963.
- Malelane Sitruskoöperasie Beperk. Direkteursverslae. 1962/63 en 1963/64. Finansiële state. 1962/63 en 1963/64. Statuut.
-
- Meij, J.L. (Jnr.) Leerboek der bedrijfseconomie. Deel II. 's-Gravenhage, Delwel, 1951.
- Neumark, S.C. The citrus industry of South Africa. M.Comm.-verhandeling, Universiteit van Witwatersrand, Johannesburg, 1938.
- Newman, W.H. & Summer, C.E. The process of management. New Jersey, Prentice-Hall, 1963.
- Oos-end Sitrus Koöperatiewe Maatskappy Beperk. Direkteursverslae. 1962/63 en 1963/64. Finansiële state. 1962/63 en 1963/64. Statuut.
-
- Patensie Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Direkteursverslae. 1962/63 en 1963/64. Finansiële state. 1962/63 en 1963/64. Statuut.
-
- Rädel, F.E. en Reynders, H.J. (Red.) Inleiding tot die bedryfseconomie. Pretoria, Van Schaik, 1965.
- Raubenheimer, A.J. Memorandum opgestel vir voorlegging aan die kommissie van ondersoek na koöperatiewe aangeleenthede. Nelspruit, 1965.
- Registrateur van Koöperatiewe Verenigings. Inspeksieverslag, Karino Koöperatiewe Sitrusmaatskappy Beperk. Pretoria, 1963.
- Rustenburg Co-operative Packhouse Co. Ltd. Direkteursverslae. 1962/63 en 1963/64. Finansiële state. 1962/63 en 1963/64. Statuut.
-
- Sekretaris van Landbou- ekonomie en -bemarking. Jaarverslag. Pretoria, 1962/63.

BIBLIOGRAFIE (vervolg)

- Sitrusraad. Jaarverslae. Pretoria, 1958/59 tot 1963/64.
- Suid-Afrikaanse Koöpera- Jaarverslae. Pretoria, 1958/59 tot
tiewe Sitrusbeurs Beperk. 1963/64.
- Jaarverslag vir die Oos-Transvaalse gebied. Nelspruit, 1963.
- Sundays River Citrus Direkteursverslae 1962/63 en 1963/64.
Co-operative Co. Ltd. Finansiële state. 1962/63 en 1963/64.
Statuut.
- Van Zyl, N.J. en kie. Onderzoek monstergradering en spoed
van afrekenings in Karino Koöperatiewe
Sitrusmaatskappy Beperk. Nelspruit,
1962.
- White River Fruit Grow- Direkteursverslae. 1962/63 en 1963/64.
ers' Co-operative Co. Finansiële state. 1962/63 en 1963/64.
Ltd. Statuut.