

'n PRINSIPIËLE BESKOURING VAN BOERDERYKOSTEBEREKENING

EN BOERDERYBESTUUR - 'n GEVALLESTUDIE

deur

JOHANN BEZUIDENHOUT

B.COM(REK) UP

H B A PU vir CHO

Skripsie aangebied ter gedeeltelike voldoening (20%) aan die

vereistes vir die graad

MAGISTER BEDRYFSADMINISTRASIE

in die

FAKULTEIT EKONOMIESE WETENSKAPPE

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

Onder leiding van

PROF. DR. A J E SORGDRAGER

POTCHEFSTROOM

SUID-AFRIKA

DESEMBER 1982

## DANKBETUIGING

Hiermee my opregte dank en waardering aan almal, en in besonder aan HOM, ons Hemelse Vader wat dit vir my moontlik gemaak het om hierdie studie te voltooi.

Aan professor Sorgdrager my opregte dank en waardering vir sy hulp en bekwame leiding.

Aan die betrokke onderneming waar hierdie gevalle studie gedoen is vir die geleentheid aan my gebied.

Aan Pieter Taljaard vir die taalkundige versorging.

Aan Dot Meyer en Alletta Bekker vir die netjiese tikwerk.

Aan my vrou vir haar aanmoediging en bystand.

Aan my ouers, vir die geleentheid waarin hulle my gestel het om te kon studeer, asook vir hulle belangstelling en aanmoediging.

J BEZUIDENHOUT

HIERMEE VERKLAAR EK DAT :

Alle afleidings en gevolgtrekkings  
in die verhandeling my eie is en dat  
geen ander persoon verantwoordelik  
gehou kan word vir die korrektheid  
daarvan nie.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Bezuidenhout'.

J Bezuidenhout  
Potchefstroom  
14 Desember 1982

## INHOUDSOPGAWE

Pagina

### VOORWOORD

## 1 INLEIDING

Sinopsis	1
1.1 Probleemstelling	2
1.2 Doel	3
1.3 Metode van aanhaling	4
1.4 Bronverwysings	4
1.5 Begripsomskrywing	5

## 2 SITUASIE IN 19X1 - AGTERGROND EN PROBLEMATIEK

Sinopsis	8
2.1 Inleiding	9
2.2 Organisasiestruktuur	10
2.3 Administratiewe stelsel	12
2.4 Finansiële- en rekeningkundige stelsel	14
2.5 Arbeid	21
2.6 Meganika	23
2.7 Besproeiing en watervoorsiening	25
2.8 Produksietegniese- en praktyke	27
2.9 Opsomming	29

## 3 ONTWERP, ONTWIKKELING EN IMPLEMENTERING VAN BESTUURSTELSELS

Sinopsis	32
3.1 Inleiding	33
3.2 Strategiebeplanning	33
3.3 Ontwerp, metodiek en implementering	36
3.4 Begrotings en verslaggewing	59
3.5 Opsomming	71

4	HUIDIGE SITUASIE (19X4)	
	Sinopsis	72
	4.1 Inleiding	73
	4.2 Finansiële- en Bedryfsresultate	73
	4.3 Huidige bestuurstelsels	76
	4.4 Opsomming	78
5	BOERDERYBESTUUR - 'n Prinsipiële Beskouing	
	Sinopsis	79
	5.1 Inleiding	80
	5.2 Bestuurswese	80
	5.3 Besluitneming	83
	5.4 Opsomming	96
6	ENGELSE OPSOMMING	97
	BIBLIOGRAFIE	99
	FIGURE EN TABELLE	101
	AANHANGSELS	102

## VOORWOORD

'n Toekomsblik op die Suid-Afrikaanse landbou.

Daar is verskeie kenmerke wat die lewe op die platteland in die jaar 2000 sal onderskei van die landboubedryf soos ons dit vandag ken. Die vernaamste hiervan is ongetwyfeld die feit dat die helfte minder boere tweekeer soveel produkte sal lewer as vandag. Statistiese gegewens toon duidelik die onrusbarende daling in die bydrae van die landboubedryf tot die Bruto Binnelandse Produk (B.B.P.) van Suid-Afrika in teenstelling met die skerp styging van die industriële sektor. (Kassier 1978)

Kenners meen dat die direkte bydrae van die landboubedryf in die volgende dekade vermoedelik nog verder gaan daal totdat dit uiteindelik op 5% van die B.B.P. te staan sal kom. (1960 : 12,1%). Hierdie agteruitgang in die belangrikheid van landbou in die totale ekonomie, sal uit die aard van die saak, die individuele boer in sekere opsigte nadelig beïnvloed.

Oor die algemeen gaan boere in Suid-Afrika al hoe minder deel in die stygende welvaart en ontwikkeling van die ekonomie. Pryse van landbouprodukte op binnelandse en buitelandse markte, gaan die groep nie in staat stel om tred te hou met inflasie, verhoogde produksiekoste en stygende lewenskoste nie.

Subsidieskemas deur die regering kan wel baie sub-ekonomiese produsente onderhou, maar dit kan nie onbeperk voortgaan nie, spesifiek omdat die politieke invloed van die landbousektor sal afneem met tyd. Die toekoms belowe groot ontwikkeling van hulpmiddels vir die boer om sy produksie te verbeter en te vergroot, maar dit is egter slegs die groter grondbesitter/ondernemer wat die addisionele kostestruktuur hiervan kan dra en kop bo water kan hou.

Met hierdie snelle veranderinge in die landboubedryf gaan ook 'n leefwyse verlore wat die toekomstige generasies die hedendaagse boer sal beny. Die landbou is besig om sy unieke eienskappe te verloor - die

Landbou se status is in gevaar - wat in die verlede deur die landbou-  
sektor as 'n mate van reg beskou was, is besig om te verdwyn en niemand  
kan hierdie neiging keer nie. Boerdery is, en gaan toenemend, sake-  
ondernemings met 'n hoë risiko-inhoud word.

'n Sombere toekomsblik vir die landbousektor gebaseer op werklike feite  
voorwaar, maar tog ook onversoenbaar met die landboudoelwitte wat vir  
Suid-Afrika van die uiterste belang is :

- om voedsel te voorsien teen redelike pryse;
- om grondstowwe te voorsien aan die nywerheidsektor teen rede-  
like pryse;
- om buitelandse valuta te verdien;
- om werkgeleenthede vir 'n groeiende bevolking te voorsien;
- om as mark vir die produkte van ander sektore te dien;
- om die bevolking te versprei en leë gebiede te beset;
- om die nasionale ekonomie te versterk deur beter benutting van  
hulpbronne - arbeid, grond en water;
- om werkloosheid en armoede te bestry en om landelike gebiede  
te ontwikkel.

Hierdie doelwitte verseker sekerlik die landbousektor van 'n  
volwaardige reg op bestaan en vooruitgang en 'n onontbeerlike deel van  
die volkshuishouding, wat so uniek is en aan eiesoortige risiko's  
onderworpe is. Begrip vir hierdie situasie van al die ander sektore,  
gaan lei tot 'n herwaardering van doelwitte en beleidsmaatreëls ten  
bate van ewewigtigheid en groei. Ook by elke individuele boer in  
SUID-AFRIKA behoort daar die begeerte te bestaan om sy boerdery op 'n  
meer ekonomies georiënteerde grondslag te plaas om sodoende sy oor-  
lewingsvermoë in krisistye te verstewig en 'in tye van welvaart tred te  
hou met die dinamiese veranderinge wat daarmee gepaard gaan.

Kotze (1982 p.22) onderskei twee soorte landbouers: die onafhanklike  
landbouer en die geïntegreerde landbouer.

Die onafhanklike landbouer bied weerstand teen enige verandering wat sy  
onafhanklikheid mag aantast. Hy is traag om groter boerdery-eenhede te  
aanvaar en die hoër eise wat dit aan sy bestuursvermoë stel. Hy wil

nie skuld aangaan nie en wil ook nie van die raad en hulp van buite-instansies gebruik maak nie.

In teenstelling hiermee, is die geïntegreerde landbouer gretig om nuwe idees en tegnologie te gebruik. Hy aanvaar risiko's en uitdagings en is bereid om skuld te maak. Hy gebruik die raad en dienste van buite-instansies en pas sy bestuurstyl daarby aan.

'n Hoë sakebestuurspeil word in die moderne landbou vereis. Diegene wat nie daaraan kan voldoen nie, ondervind 'n onvermoë om met sy boerdery voort te gaan. Ekonomiese magte bepaal dat hy die boerdery moet los. Om suksesvol te boer, is dit belangrik dat boere se bestuurstyl by veranderde omstandighede moet aanpas

Ek was baie nou betrokke by 'n proses van ontwikkeling en aanpassing by verbeterde bestuurspraktyke in 'n landbou-organisasie. Die uitdagings was groot en 'n teoretiese agtergrond is nie altyd voldoende nie. Kennis en ervaring, insig en begrip, baie geduld en, miskien bowe alles, 'n diep voorliefde vir die landbou, dra alles by tot uiteindelijke sukses.

'n Skerp potlood kan net so 'n groot bydrae tot finansiële sukses maak as 'n skerp ploegskaar.

J Bezuidenhout

## 1. INLEIDING

### UITGEBREIDE INHOUDSOPGAWE

- 1.1 Probleemstelling
- 1.2 Doel
- 1.3 Metode van aanhaling
- 1.4 Bronverwysings
- 1.5 Begripsomskrywing

### SINOPSIS

Die moderne landbou is al hoe meer gekommer-sialiseer. Boerdery-ondernemings word sake-ondermeings wat met gekoopte insette bemarkbare produkte produseer. Behoorlike beplanning en beheer is net so belangrik in die landboubedryf as in enige ander sake-onderneming. Doeltreffende finansiële bestuur het vandag 'n vereiste vir sukses geword en landbouers moet hul bestuurstyl daarby aanpas.

## 1 INLEIDING

Landboukundiges en -ekonome erken die sleutelrol van bestuur in suksesvolle boerderybedryfsvoering, en so ook in boeregemeenskappe oor die hele wêreld, is die woord "bestuur" vandag alombekend. Boerdery is vandag nie meer geïsoleer van die besigheidswêreld nie en daar moet tred gehou word met die hoër doeltreffendheid in die industrieë, in besonder oor die langtermyn, deur hoër doeltreffendheid in alle vertakkinge van die landbou. (Vegelyk Kassier 1978)

### 1.1 PROBLEEMSTELLING

In die verlede is daar 'n hoë premie geplaas op 'n boer se tegniese kennis en vaardigheid sowel as op persoonlike ondervinding. Vooruitgang het egter veroorsaak dat 'n groot gedeelte van die ondervinding verouderd is en dat tegniese kennis en vaardigheid nie meer die mees beperkende faktor is nie. Bestuur het nou relatief belangriker geword en is meer beperkend. "Hard physical effort no longer ensures success - although machines are now available to do much of the hard work, exercise of the mind brings business success." (James & Stoneberg 1977 p.3)

Indien daar na die vier basiese produksiefaktore gekyk word, is dit duidelik dat nog grond, nog arbeid die belangrikste struikelblokke is wat verhoogde produksie en winsgewendheid beperk. Ofskoon daar deesdae dikwels beweer word dat kapitaal die mees beperkende faktor is, is dit gewoonlik gebrek aan bestuurstalent, wat die gebrek aan die beskikbaarheid van kapitaal beïnvloed. (Vergelyk Kassier 1978)

Dit is 'n feit dat enorme veranderinge plaasgevind het met betrekking tot die meeste insetfaktore, byvoorbeeld saad, kunsmis en meganisasie, welke veranderinge grootliks aanvaar en verwelkom is. Navorsing het aan die lig gebring dat

ontwikkeling en uitbreiding van die bestuursaspek agterweë gebly het en aandag is slegs hieraan geskenk deur enkele groot boerdery-ondernemings en landboumaatskappye. (Davel 1982)

Tegnologiese ontwikkeling en die noodsaaklikheid vir behoorlike en effektiewe finansiële bestuurspraktyke bring mee dat die boer noodwendig opleiding van formele of informele aard moet ondergaan. Voeg hierby funksies soos behoorlike arbeids- en produksiebestuur, gemeenskapsontwikkeling, die nodige bekwaamheid om op verskillende vlakke van organisasie binne en buite die direkte landbousfeer inspraak te lewer, dan is dit duidelik dat die pakket van kennis waaroor die boer moet beskik, met reg as formidabel beskryf kan word.

Hoër doeltreffendheid van organisasie en bestuur van die landbousektor sal baie moeilik bereik word sonder die gebruik van moderne bestuurstechnieke wat opsigself gekenmerk word deur 'n komplekse proses van besluitneming waardeur 'n groot verskeidenheid van vereistes en beperkings in ag geneem moet word. Veral die voortdurende druk vir koste-absorbering, het die uiters noodsaaklike gevolg dat korrekte en sinvolle finansiële bestuurspraktyke gevolg moet word.

## 1.2 DOEL

Die studie handel oor 'n boerdery-organisasie wat in die laat sewentigerjare tot die besef gekom het dat slegs verbeterde bestuurspraktyke in bykans alle fasette van hul boerdery, die onderneming kan red van stagnasie en bes moontlik van agteruitgang. Die studie strek oor 'n periode van vier jaar en handel oor 'n spesifieke boerdery-onderneming wat as model vir hierdie studie geselekteer is.

Die doel met hierdie gevallestudie kan soos volg saamgevat word :

- 1.2.1 Die bestudering en kritiese evaluering van die totale modelsituasie soos dit was met die aanvang van die studie gedurende Desember 19X1.
- 1.2.2 Die ontwerp, ontwikkeling en implementering van toepaslike bestuurstelsels in verskeie fases :
- a Oorbrugging en uitfasering van 'n tipiese "management by crisis" situasie.
  - b Onderzoek en navorsing met betrekking tot die mees geskikte stelsels vir die besondere onderneming.
  - c Beplanning en ontwerp van verkose stelsels.
  - d Implementering van die gestruktureerde stelsels.
  - e Deurlopende beheer en afronding.
- 1.2.3 Kritiese evaluering van die huidige situasie met die klem op finansiële bestuursinligting. } (X)
- 1.2.4 'n Prinsipiële beskouing van boerderybestuur wat die kernbehoefte van 'n tipiese boerdery-onderneming en die meer belangrike probleemareas aandui asook sekere aanbevelings gegrond op die resultate behaal met die studie.

### 1.3 METODE VAN AANHALING

Die metode van aanhaling wat gevolg is, word voorgeskryf in :  
Handleiding : Bibliografiese Styl, 1982, PU vir CHO.

### 1.4 BRONVERWYSINGS

As gevolg van die praktiese aard van die studie en beperkte toepassingsveld daarvan, is daar weinig gepubliseerde literatuur, spesifiek t.o.v. boerderybestuur, beskikbaar vir naslaandoeleindes. Wanneer daar geen bronverwysing voorkom nie, is die inligting gebaseer op eie navorsing en waarnemings.

## 1.5 BEGRIPSOMSKRYWING

Die studie omvat 'n wye verskeidenheid van finansiële- en kosteterminologie en analise formules wat hieronder nader omskryf word.

'n Steekproef uit die biblioteek verskaf die volgende definisies :

Eie kapitaal : Dit is die gedeelte van die beskikkingsmag wat aan die eienaars van die onderneming behoort (aandele, reserwes en onverdeelde winste). Dit kom nie in die vorm van skuld en hoef nie afgelos te word nie.

Vreemde kapitaal : Dit is die beskikkingsmag van derdes en dra steeds die karakter van skuld waaraan 'n rente- en aflossingsverpligting gekoppel is.

Vaste kapitaal : Dit is die kapitaal wat steek in die vaste bates (grond, geboue en masjinerie) van die onderneming.

Vlottende kapitaal : Dit is die kapitaal wat steek in die vlottendes bates (voorrade, debiteure en kontant) van die onderneming.

Rentabiliteit : Dit is die persentuele verhouding tussen die rendement (die wins) verdien gedurende 'n bepaalde periode en die kapitaal gebruik om daardie wins te kweek.

Likwiditeit : Dit is die voortdurende vermoë van die onderneming om op die juiste moment sy nodige betalings te kan doen onder die veronderstelling van kontinuïteit.

Solvabiliteit : Dit is die vermoë van die onderneming om selfs by eventuele staking van bedrywigheide en die verkoop van alle bates, aan sy skulde te kan voldoen, d.w.s. dit is die mate waartoe die skulde deur bates gedek is.

Finansiële hefboom : Die verhoudingsgetalle met betrekking tot die finansiële hefboom meet die kapitaalbydraes van die eienaars vergeleke met dié van buitestaanders en die mate waartoe die wins in beslag geneem word deur rente en ander vaste finansiële verpligtinge.

Bruto omset : Dit verteenwoordig die totale bedrag ontvang of toegeval aan die onderneming, afkomstig vanuit normale bedryfsaktiwiteite voordat enige aftrekkings daarvan gemaak is.

Bedryfsvoorrade : Dit maak deel uit van die vlottende kapitaal en in die geval van die model kan dit o.a. behels saad, kunsmis, diesel, en lewendehawe.

Standaardwaarde : Dit word deur die belastinggaarder voorgeskryf as 'n opsionele metode van waardering van lewendehawe op 'n jaareinde van 'n persoon of liggaam wat die boerderybedryf beoefen en dit hou sekere aanvanklike belastingvoordele in.

Korttermynskuldeisers : Dit is die aanbod van kapitaal op die korttermyn en is normaalweg terugbetaalbaar binne 'n periode van een jaar. Dit kom voor in die vorm van lenings, bankoortrekkings en leweransierskrediet.

Koste : Dit is doelmatig aangewende offers, m.a.w. koste is alleen die offers wat ekonomies onvermybaar en tegnies noodsaaklik is vir die vervaardiging van 'n produk.

"Cost" : "A sacrifice or giving up of resources for a particular purpose".

Vaste koste : Dit is koste wat onveranderlik is en wat nie fluktueer met 'n verandering in die aktiwiteit gedurende 'n periode nie.

Veranderlike koste : dit is koste wat vas is in totaal maar wat per eenheid produk min of meer direk eweredig verander met veranderings in die produksie omvang of -kapasiteit.

Finansiële analise formules:

Netto winsmarge : Netto wins na belasting + netto verkope.

Omloopsnelheid van vaste kapitaal : Netto omset + vaste kapitaal.

Omloopsnelheid van vlottende kapitaal : Netto omset + vlottende kapitaal.

Rentabiliteit van beherende kapitaal : Wins op beherende kapitaal + beherende kapitaal.

Rentabiliteit van eie kapitaal : Wins op eie kapitaal + Eie kapitaal.

Rentabiliteit van buite beleggings : Inkomste uit buite beleggings ÷ buite beleggings.

Eerste likwiditeitsyfer : Vlottende bate ÷ vlottende laste.

Tweede likwiditeitsyfer : Likiede bates ÷ vlottende laste.

Eie kapitaalverhouding : Totale skuld ÷ waarde van totale bates.

Rentedekking : Ondernemingswins ÷ rente.

Vergelyk in hierdie verband :

Reynders (1978 p.93/115)

Sorgdrager & Tromp (1978 p.18/25)

Horngren (1978 p.54)

Celliers (1975 p.11/45)

Sprouse & Swieringa (1972 p.159/170)

Langhout (1968 p.9/15)

Sorgdrager & Tromp (1980 p.6/22; p.554/564)

Nichols (1973 p.90/111)

Weston & Brigham (1978 p.23/69)

Horngren (1972 p.23/25.)

Vervolgens word daar aandag geskenk aan die tersaaklike modelagtergrond met 'n kort uiteensetting van die verbandhoudende probleemareas.

## 2 SITUASIE IN 19X1 - AGTERGROND EN PROBLEMATIEK

### UITGEBREIDE INHOUDSOPGAWE

- 2.1 Inleiding
- 2.2 Organisastruktuur
  - 2.2.1 Agtergrond
  - 2.2.2 Problematiek
- 2.3 Administratiewe stelsel
  - 2.3.1 Agtergrond
  - 2.3.2 Problematiek
- 2.4 Finansiële- en rekeningkundige stelsel
  - 2.4.1 Agtergrond
  - 2.4.2 Problematiek
  - 2.4.3 Gevolgtrekking
- 2.5 Arbeid
  - 2.5.1 Agtergrond
  - 2.5.2 Problematiek
- 2.6 Meganika
  - 2.6.1 Agtergrond
  - 2.6.2 Problematiek
- 2.7 Besproeiing en watervoorsiening
  - 2.7.1 Agtergrond
  - 2.7.2 Problematiek
- 2.8 Produksietegniese- en praktyke
  - 2.8.1 Agtergrond
  - 2.8.2 Problematiek
- 2.9 Opsomming

### SINOPSIS

Die bestuur van die model is hoofsaaklik produksie georiënteerd met 'n bykans algehele gebrek aan finansiële bestuur. Boerderyrekords word nie bygehou nie en die bestuursfunksie kan gevolglik nie behoorlik uitgevoer word nie.

## 2 SITUASIE IN 19X1 - AGTERGROND EN PROBLEMATIEK

### 2.1 INLEIDING

Hierdie skripsie behandel die geval van 'n relatief groot graanboerdery-onderneming gesetel in die Noordelike gedeelte van die distrik Lichtenburg, Wes-Transvaal. Die distrik as sulks is een van die top graanproduserende gebiede in Suid-Afrika en vorm deel van die Noordwes-Koöperasie bedieningsgebied wat vir die produksie van 1,633,277 ton mielies, (1977/78 seisoen) verantwoordelik was, wat 16,2% van die totale RSA mielie-oes van daardie jaar verteenwoordig. (Kortbegrip van Landboustatistiek 1982 p.14)

Die bedieningsgebied van Noordwes-Koöperasie beslaan ongeveer 1 542 912ha, waarvan 830,189ha (53.8%) vir graanverbouing aangewend kan word. Distrikte wat o.a. deel uitmaak van hierdie bedieningsgebied is Lichtenburg, Coligny, Biesiesvlei, Sannieshof, Delareyville, Barberspan, Maritsane, Setlagolie, Mafikeng, Buhrmansdrift en Ottosdal. (Davel 1982)

Die totale gebied leen hom hoofsaaklik tot die verbouing van somergewasse soos mielies, graansorghum, sonneblom en grondbone, asook broodkoring en droë erte as wintergewasse, wat gewoonlik onder besproeiing geproduseer word.

Die gemiddelde jaarlikse reënval vir die totale gebied beloop 810 mm en 903mm (1978) vir die Lichtenburg-distrik spesifiek. Die Noord-westelike gedeelte van die Lichtenburg omgewing is uiters waterryk en val binne die sg. Malopo-delta, waar die Malopo-Oog oorsprong gee aan die Maloporivier. Hierdie area is dan ook geskik vir besproeiingsprojekte. Grondvorme wissel van Avalon, Clovely en Hitton en die veldtipe word geklassifiseer as hoofsaaklik soet-, en in 'n mindere mate suurveld. (Davel 1982)

Outeur is deur die spesifieke onderneming genader om as bestuurskonsultant op te tree met die hoofsaak om die bestaande bestuurspraktyke te rasionaliseer en verantwoordelikheid te aanvaar vir die ontwerp, ontwikkeling, implementering en instandhouding van doeltreffende bestuurstelsels met die oog op die deurlopende verskaffing van akkurate en tydige bestuursinligting.

Dit dien vermeld te word dat syfers wat spesifiek op die finansiële resultate en die stand van sake van die model betrekking het, persentasiegewys aangedui word a.g.v. die vertroulike aard van die werklike syfers. Waar syfers wel aangedui word, is dit slegs vir doeleindes van volledigheid en as voorbeeld van die metode van aanbieding.

## 2.2 ORGANISASIESTRUKTUUR

### 2.2.1 Agtergrond

Die model onder oënskou is 'n tipiese voorbeeld van 'n familieboerdery in daardie stadium waar die vader stelselmatig beheer aan die seun(s) oorlaat en progressief sy betrokkenheid by die dag tot dag boerdery-aktiwiteite, verminder. As alleenbesitter van al die grond en as waarborggewer behou hy egter die uiteindelijke beheer. Sy deelname is beperk tot beleidsaspekte en transaksies met relatief groot finansiële implikasies, bv. grondtransaksies en groot kapitaaluitbreidings. Daar sal voortaan in die studie na die vader verwys word as "V".

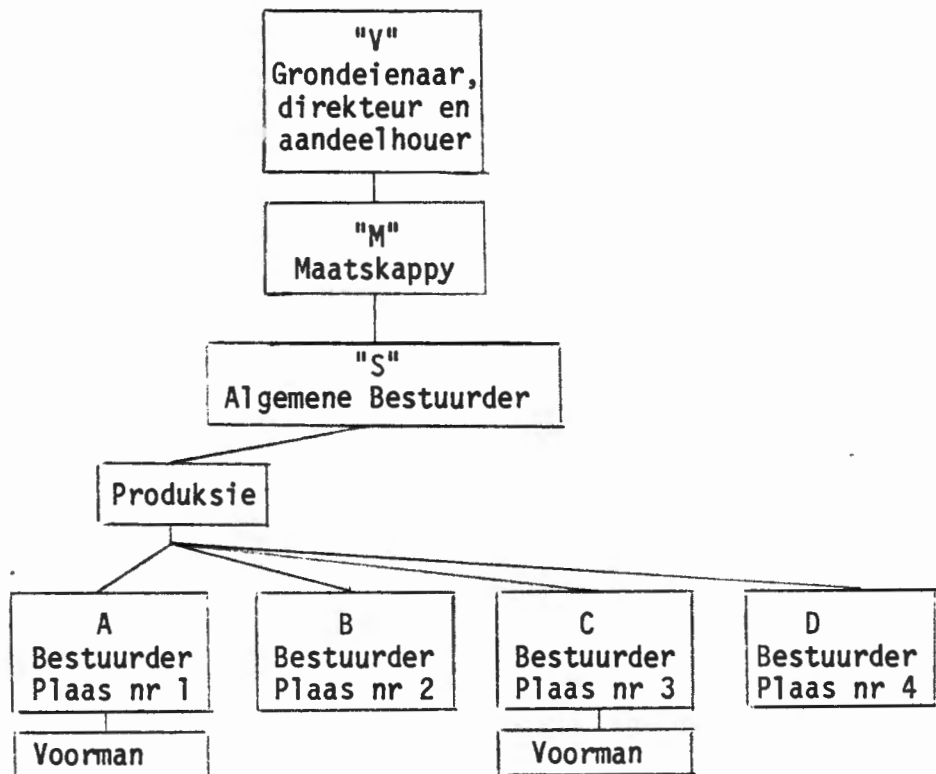
Daarbenewens word alle boerdery-aktiwiteite bedryf d.m.v. 'n privaat maatskappy, voortaan genaamd "M".

Die seun(s), voortaan genaamd "S", het op hierdie stadium geen grondbesit en geen stemgeregtigde aandeel in die maatskappy

nie. Vir alle praktiese doeleindes tree S op as algemene bestuurder wat periodiek verslag doen aan V oor die verloop van die boerdery sake.

Die grond bestaan uit 'n aantal plase wat redelik verspreid oor die hele distrik lê en wat deur vier onafhanklike plaasbestuurders bedryf word. Sowel V as S het beperkte inspraak en beheer oor die werklike dag tot dag boerdery- aktiwiteite op die verskillende plase en hul funksie is hoofsaaklik administratief en finansieel van aard. Figuur 1 toon die organisasiekaart van die onderneming soos dit daaruit gesien het op 1 Desember 19X1.

FIGUUR 1 : Organisasiestruktuur van M



Aanhangsel 2.1 toon die grondbesit en grondverdeling per plaas aan en daaruit blyk duidelik dat elke plaas 'n volwaardige boerdery-eenheid is wat 'n verskeidenheid van gewasse verbou op droëland sowel as onder besproeiing en elk is ook belas met 'n redelike veefaktor.

## 2.2.2 Problematiek

Die basiese organisasiestruktuur soos uiteengesit in figuur 1, het een groot inherente swakpunt, nl. dat daar geen bekwame personeel is om die administratiewe en rekeningkundige funksies te vervul nie, m.a.w. die menslike faktor ontbreek. Dit lei tot 'n gebrek aan bestuursinligting wat gevolglik lei tot die bestuursfrustrasie van S. S het self geen opleiding of ervaring m.b.t. die uitvoering van daardie funksies nie en het dus gevolglik uit onkunde en 'n gebrek aan inligting, beperkte beheer daaroor.

Daarbenewens het daar oor 'n aantal jare 'n kultuur ontwikkel onder die onderskeie plaasbestuurders om, ten spyte van hul bekwaamheid, heeltemal outonoom op te tree, kompetend met mekaar, weinig samewerking en 'n najaag van persoonlike doelwitte wat voorrang geniet. Daar is gevolglik geen sprake van 'n bestuursplan wat 'n gesamentlike poging aanwend om die maatskappydoelwitte so doelmatig en ekonomies as moontlik, te bevredig nie. S het voorts ondervind dat die sogenaamde "weerstand teen veranderinge - faktor" so sterk na vore kom onder sommige plaasbestuurders dat sy eie inset en gesag geïgnoreer word en daar steeds met V oor boerderysake gekonfereer word.

## 2.3 ADMINISTRATIEWE STELSEL

### 2.3.1 Agtergrond

Daar bestaan bykans geen administratiewe stelsel nie. S hanteer slegs dringende korrespondensie wat deur sy vrou onder sy aandag gebring word. Slegs persoonlike rekeninge, telefoon- en elektrisiteits- rekeninge word oopgemaak en vereffen. Die meeste leweransiers sowel as die koöperasierekening is jaarrekeninge wat na afhandeling van die oes (+ September) vereffen word. Hierdie rekeninge se maandstate en fakture word in 'n aantal leërs gebêre sonder dat enigeen in die

organisasie dit nagaan of rekonsilieer. Die plaasbestuurders maak gebruik van bestelboeke en doen alle aankope vir die onderskeie plase self. Slegs aankope wat in grootmaat gedoen kan word, nl. brandstof, kunsmis, onkruid- en pesbeheermiddels word deur S jaarliks beding en aangekoop. Tekorte hiervan word deur die plaasbestuurders self aangevul. Kapitaalaankope word deur S beheer, maar plaasbestuurders koop wel kraggereedskap en soms implemente aan.

Nie die maatskappy of enige van sy werknemers behoort aan enige mediese- of pensioenfonds nie en die maatskappy is ook nie as werkgewer geregistreer nie - die rede hiervoor is dat die plaasbestuurders op 'n kleinere skaal hul eie boerderye beoefen en self hul finansiële- en belastingsake hanteer.

Die van dag tot dag aktiwiteite word grotendeels op die spreekwoordelike "agterop die sigaretdosie" hanteer. Die plaaslike ouditeursfirma hanteer alle sekretariële en belastingaangeleenthede soos en wanneer dit nodig is.

### 2.3.2 Problematiek

Die volgende tekortkominge en probleempunte kom na vore, naamlik :

- a 'n Gebrek aan 'n ordelike liasseerstelsel lei tot die misplaas van posstukke, dokumente, kennisgewings, fakture en maandstate, wat gevolglik o.a. lei tot tydwende gesoekery, die nie-nakoming van belangrike afsprake en die laat vereffening van bedryfs- en kapitaalverpligtinge. Hierdie praktyke het gewoonlik nadelige finansiële implikasies, bv. die verlies van kortingvoordele wat deur laatbetalings verbeur word of onnodige duplisering van betalings of die opspoor en opvolging van foute of foutiewe betalings.

- b Die algemene beeld na buite sowel as die kredietwaardigheid van die onderneming word geskaad a.g.v. die gedurige traagheid van die onderneming om te reageer op briewe, kennisgewings en dreigemente van sy leweransiers.
- c Oor die algemeen is daar bykans geen interne kontrole wat die administrasie aanbetref nie en uit die aard van die saak verhoog dit die werklading van die ouditeure met gevolglik verhoogde auditfooie. 'n Gebrek aan administratiewe beheer lei tot onvoldoende beskerming en versekering van vaste bates.

## 2.4 FINANSIËLE- EN REKENINGKUNDIGE STELSEL

### 2.4.1 Agtergrond

Behalwe inkomste afkomstig uit veeverkope, word alle boerdery inkomste deur die plaaslike landboukoöperasie hanteer, aangesien alle produkte aan die koöperasie gelewer en daarvandaan bemark word. Boerdery inkomste is redelik seisoenaal en geskied basies twee maal per jaar : by die afhandeling van die someroes vanaf Junie tot Augustus en dan gedurende November/ Desember wat betref die winteroes.

Die koöperasie volg die praktyk om op grond van die produkte lewerings, die rekening van die onderneming te krediteer met die netto inkomste nadat sekere heffings en koste afgetrek is. Bykans alle produkte wat deur die koöperasie hanteer word is onderhewig aan prysbeheer en die onderneming het dus geen direkte aandeel in die fisiese bemarking of prysvasstelling van sy produkte nie.

Veeverkope geskied willekeurig en onder beheer van S soos die kontant behoeftes van die maatskappy dit van tyd tot tyd noodsaak.

Bykans 70% van M se totale boerdery koste word deur die

koöperasierekening gekanaliseer. Die koöperasie volg die praktyk om eers die totale uitstaande skuld teen die oeskrediete te verhaal voordat 'n surplus, (indien enige) aan lede in kontant uitbetaal word. Spesiale reëlins kan egter getref word om 'n gedeelte van die rekening na die volgende seisoen oor te dra. Die lid kan sodanig kontant bekom om sy ander kontantbehoefte te bevredig en sy finansiële verpligtinge na te kom. Die rentekoers wat die koöperasie op 'n netto uitstaande rekening hef, is deurgaans laer as wat op oortrokke fasiliteite deur die bankinstellings gehef word. (19X1 : 11,5% teenoor 14,5%).

Na afhandeling van die 19X1 someroes, moes M ook tot 'n groot mate gebruik maak van die koöperasie se oordragfasiliteite.

Jaarrekening van ander leweransiers word gedurende September vereffen en kredietreëlins word hernu vir die volgende oesjaar. Bankfasiliteite word ook gedurende hierdie periode hersien.

Plaasbestuurders word vergoed op basis van 'n sekere persentasie van die BRUTO OMSET vir die afgelope oesjaar. Hierdie persentasies wissel van 5% tot 12%. Voorskotte word gedurende die jaar op hierdie oesdele gemaak en by afhandeling van die oes word die balans bereken en uitbetaal.

Die ander boedery-uitgawes wat kontant betaal moet word geskied redelik gelykmatig, behalwe lone van trekarbeiders wat verskeie kere per jaar betaal moet word, bv.:

- Ontpluimingskoste van saadmielies - Januarie/Februarie
- Skoffel van mielies - Januarie/April
- Oes van mielies - Mei/Augustus
- Oes en dors van erte en koring - Oktober/November

Permanente Swart arbeiders word op 'n maandelikse basis betaal.

Geen kapitaaldelgingsverpligtinge het op daardie stadium bestaan nie. Sowel V as S trek kontant soos en wanneer dit vir persoonlike gebruik benodig word.

Sowel die koöperasierekening as die oortrokke bankfasiliteite word deur V in sy persoonlike hoedanigheid geborg. Slegs V het tekenmagte op die bankrekening van M, welke rekening hoofsaaklik deur V vir privaatdoeleindes gebruik word sowel as vir die aanvulling van 'n tweede bankrekening waaruit S die totale boedery-opset bedryf.

Geen kostestelsel van enige aard is in gebruik nie en geen boederyrekords word bygehou nie. Die rekeningkundige boeke word tradisioneel een maal per jaar deur 'n klerk van 'n plaaslike ouditeursfirma opgeskryf, gewoonlik gedurende Julie of Augustus, en terselfdertyd word beperkte oudittoetse uitgevoer.

Die finansiële boekjaar van M, sowel as dié van V en S, eindig 28 Februarie en die ge-ouditeerde finansiële jaarstate is normaalweg om en by Oktober afgehandel en met die aandeelhouders bespreek. Tydens hierdie fase hanteer die ouditeur gewoonlik enige navrae en verduidelikings aangaande die jaarstate en doen ook sekere aanbevelings ten opsigte van inkomstebelastingbeplanning.

Dit dien ook vermeld te word dat by hierdie geleentheid dit die eerste tydstip is waarop die aandeelhouders enige aanduiding kry van die finansiële resultate van die vorige boekjaar, bykans twintig maande na die aanvang daarvan!

'n Weergawe van die finansiële resultate van M vir die 19X1 boekjaar, word in aanhangsels 2.2 en 2.3 uiteengesit.

Die totale vaste bate bedrag word persentasiegewys in Tabel 1 uiteengesit.

Tabel 1 : Skedule van vaste bates van M soos op 28 Februarie 19X1

ITEM	TOTALE KOSPRYS	OPGEHOOPTE DEPRESSIASIE	BOEKWAARDE
Trekkers, voer- tuie, implemen- te en toerusting	48,71	60,25	42,34
Besproeiings- toerusting	51,19	39,74	57,51
Kantoormeubels en toerusting	<u>0,10</u>	<u>0,01</u>	<u>0,15</u>
	<u>100%</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>

Nota: Alle syfers is na persentasies herlei vir berekeningsdoeleindes.

Beleggings en lenings bestaan hoofsaaklik uit opgelope heffings- en bonusfondse afkomstig van Noordwes-Koöperasie. Die direkteurslening is dié van V. Die bedrag van voorraad is dié van die veestapel teen standaardwaarde. Alle ander voorrade op hande word op 28 Februarie afgeskryf. Die handelskrediteure bestaan hoofsaaklik uit die koöperasierekening terwyl die korttermynlening dié van S is en verteenwoordig opgelope vergoeding aan hom verskuldig.

Wat die inkomstes aanbetref sluit die bedrag van verkope 'n verskeidenheid van graanprodukteverkope sowel as veeverkope in. Die winsdeel ontvang is afkomstig uit 'n beesboerderyvennootskap met ander familiebetrekkinge wat ook in die distrik boer.

Die totale inkomstes en koste van al die plase gesamentlik, word in een bedrag aangedui en geen onderskeid word gemaak tussen koste ten opsigte van graanproduksie of dié van vee nie. Waardevermindering word op die reguitlyn metode afgeskryf. Huur van plaaseiendom en direkteursvergoeding aan V, sowel as 'n oesdeel aan S, word bereken nadat die maatskappy wins (of verlies) bekend is om sodoende die minimum belasting tussen die drie belastingpligtige partye te betaal.

#### 2.4.2 Problematiek

Die belangrikste tekortkominge en probleemareas kan soos volg saamgevat word :

- a Die grootste enkele probleem is die bykans algehele gebrek aan FINANSIËLE BESTUUR.

"Finansiële bestuur het te doen met die bepaling van die kapitaalbehoefte van die onderneming en die optimale aantrekking en gebruik van geldmiddele met die oog op die doel en binne die raamwerk van beleid." (Reynders 1978 p.14)

Volgens Reynders (1978 p.31) is suksesvolle finansiële bestuur grotendeels afhanklik van twee stukke gereedskap, nl. die rekeningkundige stelsel en begrotings van allerlei aard. Die eg. gee die finansiële resultate wat behaal is en 'n insig in die finansiële toestand van die onderneming op 'n bepaalde moment. Begrotings stel die finansiële leier in staat om die finansiële beplanning en beheer in die onderneming op 'n verantwoordelike wyse te doen.

Na aanleiding van bostaande, is daar eerstens geen begrotings van enige aard nie en tweedens, die rekenkundige stelsel en voortvloeiende finansiële jaarrekening is vir doeleindes van interne bestuur, heeltemal ontoereikend en verwarrend om die volgende redes :

- die konvensionele metode van aanbidding is vir die aandeelhouders en bestuur niksseggend. Die Inkomstestaats (Aanhangsel 2.3) maak onder andere geen onderskeid tussen produkte- en veeverkope nie; koste word globaal en in breë kategorië aangetoon; produksie-, meganiese- en administratiewe koste word deurmekaar aangebied, sodat geen geheelbeeld ten opsigte van 'n spesifieke

kostesentrum verkry kan word nie. Uit die aard van die saak kan daar ook geen winsgewendheidsanalise per plaas of per produk gemaak word nie.

- die tydstip van aanbieding is heeltemal uit pas uit met die soort van bedryf - inkomste en uitgawe van twee verskillende produksieseisoene word in een staat vervat en teenmekaar afgespeel. Op 28 Februarie van enige jaar is die inkomste van die vorige seisoen ingeneem sowel as die grootste gedeelte van die vestigingskoste van die volgende produksieseisoen. Daarbenewens kan die grondoppervlakte t.o.v. die vorige oesinkomste verskil met die oppervlakte waarvoor koste vir die volgende oes aangegaan is. Dit kan nie, sonder groot en tydrowende moeite, uit die rekeninge vasgestel word watter produksiekoste op jaareinde na regte as groeivoorraad beskou moet word en as deel van die bedryfsbates in die finale rekeninge getoon word nie.
- tradisionele rekeningkundige praktyke om belastingverligting in 'n spesifieke jaar te bewerkstellig, bv die afskrywing van alle bedryfsvoorrade wat voor 28 Februarie aangekoop is of vee wat teen gekose of standaardwaarde aan die einde van 'n boekjaar waardeer word, terwyl die aankoopprys daarvan as 'n koste toegelaat word in die jaar waarin dit aangekoop word.
- b Dit word aanvaar dat om 'n finansiële analise op hierdie stadium (28 Februarie 19X1) te doen, uiters meganisties en bykans nutteloos sal wees. Om die probleemsituasie egter verder te beklemtoon, word 'n aantal van die meer belangrike aanwysers en verhoudingsgetalle, hieronder uiteengesit.
  - Kapitaalbeweging :  
Die eenvoudige vergelykingsbalans toon 'n 31% styging in vaste bates wat hoofsaaklik uit die wins en korttermynbronne gekom het.

Die verandering in netto vlottende kapitaal toon 'n 56% afname in bedryfsbates en 'n 25% toename in bedryfslaste wat 'n netto 34% daling in vlottende kapitaal verteenwoordig.

-	Winsgewendheidsanalise :	
	Bruto winsmarge	Nie berekenbaar
	Netto winsmarge	2,89%
	Omloopsnelheid vaste kapitaal	2,57 keer per jaar
	Omloopsnelheid vlottende kapitaal	43,94 keer per jaar
	Rentabiliteit van beherende kapitaal	Nie berekenbaar
	Rentabiliteit van eie kapitaal	Nie berekenbaar
	Rentabiliteit van buite beleggings	0,06
	Eerste likwiditeitsyfer	0,035
	Tweede likwiditeitsyfer	0,018
	Eie kapitaalverhouding	94,65%
	Rentedekking	0,56%

Vergelyk in hierdie verband:

Reynders (1978 p.103/105)

Celliers (1975 p.11/45)

Langhout (1968 24/65)

Weston & Brigham (1978 p.23/69)

Opsommenderwys kan gesê word dat die rekeningkundige stelsel en voortspruitende finansiële jaarstate nie voldoende inligting bied om 'n behoorlike analise te doen nie. Dit blyk egter duidelik dat 94,65% van die totale laste uit korttermyn skuldeisers bestaan, wat in terme van likwiditeit, geweldig hoog is. Daarbenewens beloop

beleggings en lenings 41,53% van die totale bates en het slegs 6,1% opbrengs vir die jaar opgelewer.

- c Ou gevestigde praktyke en die algehele gebrek aan 'n kostebeheerstelsel, laat die onderneming wat koste aanbetref grotendeels in die hande van die plaasbestuurders. Die basis van vergoeding waarop hulle die boerderye bedryf, nl. 'n sekere persentasie van die BRUTO OMSET van die onderskeie plase, het meegebring dat produksie nagejaag word, ongeag die koste. Daarbenewens het die eienaars geen idee van 'n spesifieke plaas se totale koste vir 'n bepaalde seisoen nie en gevolglik is daar ook nie 'n wins per plaas berekenbaar nie.
- d Dit is duidelik dat daar geen doeltreffende interne beheerstelsel bestaan nie. Daar heers 'n algemene toestand van krisisbestuur wat daarop dui dat die beplanningsfunksie van bestuur ontoereikend is. Beheer is nie moontlik sonder behoorlike beplanning nie en bestuur poog nou om aktiwiteite te beheer waarvoor nie beplan is nie.

### 2.4.3 Gevolgtrekking

Na aanleiding van voorgaande agtergrond en problematiek, is dit duidelik dat hierdie area seker die belangrikste bron van kommer vir die aandeelhouders en bestuur van M is. Ten spyte van die oënskynlike benarde finansiële toestand waarin M verkeer, gemeet aan die gesigswaarde van sy finansiële jaarstate, maak die onderneming steeds wins en word ook as een van die mees vooraanstaande en vooruitstrewendste boerdery-ondernemings in die distrik gereken. Simplisties gestel, die aandeelhouders en bestuur weet nie waaraan hulle hul vooruitgang te danke het nie.

## 2.5 ARBEID

### 2.5.1 Agtergrond

Die permanente arbeidskomponent wissel van 25 tot 45 tussen

die vier plase. Die hoeveelheid permanente Swart arbeiders benodig per plaas, berus by die plaasbestuurder. So ook doen hy alle aanstellings en afdankings en beding 'n maandelikse loon met die arbeiders. Die maandelikse loontarief per arbeider beloop enige bedrag van R20 tot R70 per maand. Daarbenewens word vry huisvesting verskaf, sowel as 'n bepaalde hoeveelheid meliemeel per gesin per maand. Daar word periodiek vee geslag en al die arbeiders kry 'n gedeelte daarvan. Gedurende die kersgety word normaalweg aan elke werker 'n klein kontantbonus sowel as 'n oorpak geskenk.

Trekarbeiders word gewerf en aangestel deur die plaasbestuurders soos en wanneer hulle benodig word. Huisvesting, meliemeel en 'n kontantloon, wat kan wissel van 80c tot R1,20 per werksdag, is die totale vergoeding wat hulle ontvang. Gedurende oestye kan dit gebeur dat hulle vir 'n oesdeel werk, gewoonlik 5 x 90kg sakke graan vir elke 100 x 90kg gedorste graan wat hulle met die hand goes het. Hierdie graan word dan gratis vir hulle na hul tuislande vervoer wanneer hulle vertrek.

Mieliemeel wat as rantsoene verskaf word, word getrek by die plaaslike meule. Jaarliks word daar tydens oestyd 'n groot hoeveelheid melies aan die meule gelewer as "stoormielies". Hierdie melies word gemaal en die totale gewig meel word as 'n krediet vir M aangeteken. Die vier plase trek dan deur die loop van die jaar meliemeel teen hierdie "meelrekening".

#### 2.5.2 Problematiek

Daar is geen eenvormige loonstruktuur in die onderneming nie. Die hoeveelheid arbeiders benodig, sowel as die loontarief word deur elke plaasbestuurder na willekeur bepaal. Daarbenewens word die maandelikse lone ook deur die plaasbestuurder bereken en betaal by wyse van 'n kontant-eis vir lone ingedien by S.

Afwesighede weens siekte, verlof of "luiheid" word nie in aanmerking geneem vir loonberekeningsdoeleindes nie.

Die registrasie van Swart werkers berus ook by die plaasbestuurders wat periodiek 'n poging aanwend om dit te doen. Gedurende Desember 19X1 was bykans 30% van die totale arbeidsmag nie by die gepaste owerheid geregistree nie.

Beheer oor mieliemeel wat as rantsoene uitgereik word, is uiters swak. 'n Ondersoek in hierdie verband by die aanvang van die studie het onreëlmatighede aan die lig gebring wat gelei het tot die ontslag van 'n plaasvoorman. "Stoormielies" by die meule word ook nie as deel van die omset en as bedryfsvoorraad in die finansiële jaarstate gereflekteer nie.

## 2.6 MEGANIKA

### 2.6.1 Agtergrond

Elke plaas beskik oor sy eie aantal trekkers, sleepwaens, implemente en toerusting. Voorts is daar 3 vragmotors en een kragaangedrewe stroper wat, soos benodig, deur al die plase gedeel word. Elke plaas is toegerus met 'n volledige werkwinkel waar herstellings en eerste vlak instandhouding self behartig word. In totaal is daar 64 trekkers van verskeie make en modelle. Die oorgrote meerderheid is 4 jaar en ouer in is in 'n swak werkende toestand. Vergelyk aanhangsel 2.2 wat reparasie- en instandhoudingskoste aantoon as 15,7% van die totale maatskappy koste.

Brandstof, olie en smeermiddels word op die individuele plase op bestelling gelewer en in groot maat bo-en/of ondergronds geberg. 'n Verskeidenheid van onderdele, bande en ander verbruiksvoorraad word aangehou en voortdurend deur die plaasbestuurder aangevul.

### 2.6.2 Problematiek

Die verskeidenheid van make en modelle van trekkers bring mee dat die voordele wat deur middel van meganiese standardisasie verkry kon word, verbeur word. So ook is daar verskeie make en modelle van ploëë, planters, skoffels, ens. Gevolglik moet daar heelwat meer instandhoudingsvoorrade gedra word.

Daarbenewens word sodanige voorrade na willekeur aangekoop by verskillende leweransiers wat gevolglik enige bedingingsmag wat met sentrale aankope bereik kon word, beperk.

Beheer oor verbruiks- en instandhoudingsvoorrade sowel as brandstof en olie, word normaalweg oorgelaat aan een van die Swart arbeiders werksaam in die werkswinkel. Geen skriftelike rekord word gehou van lopende- of herstelkoste van enige voertuig, trekker of toerusting nie.

Slegs 'n klein persentasie van die trekkerbestuurders is gelisensieër en daar is geen meganies opgeleide arbeider in diens nie.

Die werksinkels is goed toegerus van hand- en kraggereedskap. Losgereedskap en kleiner kraggereedskap word afgeskryf as vervangings en daar is dus geen administratiewe beheer daaroor nie.

Vragmotors en trekkers word dikwels onoordeelkundig en dus ook onekonomies gebruik, bv. 'n 15 ton vragmotor word gebruik om 20 sakke meliemeel in die dorp te gaan haal, wat 'n heen- en weer afstand van ten minste 60km beteken, of Swart arbeiders het die gewoonte om hul stante per trekker te besoek of 'n 40 kw. trekker word gebruik om 'n hamermeul te draai, en dies meer.

## 2.7 BESPROEING EN WATERVOORSIENING

### 2.7.1 Agtergrond

Aanhangsel 2.1 dui die relatiewe oppervlakte tussen besproeiingsgrond en droëlande aan asook die verskillende gewasse wat gedurende die 19X1 seisoen daarop geplant was.

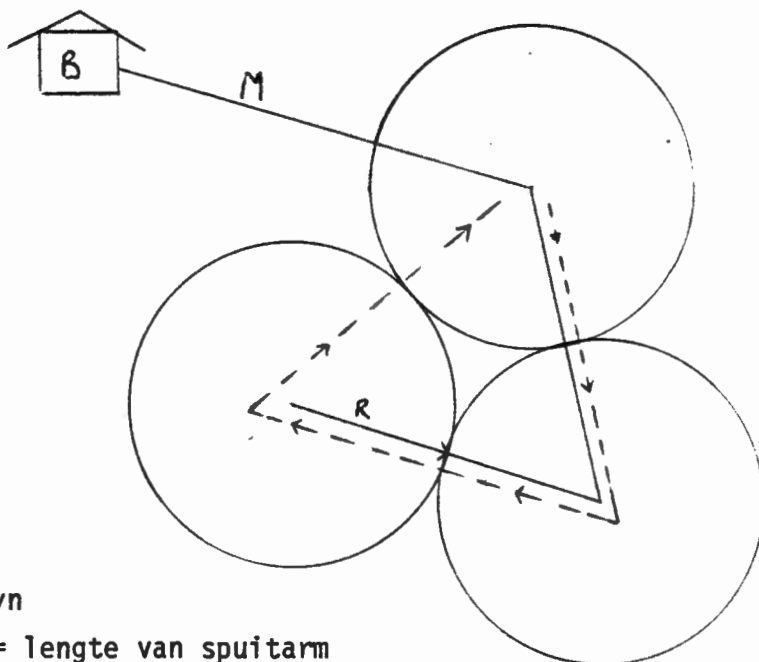
Plase nommers 1 en 2 is beide geleë in die sogenaamde Malopodelta wat 'n besonder waterryke omgewing is. Die sterkte van boorgate wissel van 60,000 tot 80,000 gelling per uur, oftewel 270,000 tot 360,000 liter per uur. Plaas nommer 1 is toegerus met drie "Valley Centre Pivot" besproeiingstelsels en plaas nommer 2 met een soortgelyke stelsel. Hierdie spilpuntstelsels draai om 'n vaste punt in die middel van 'n sirkelvormige land en word deur waterdrukking al in die ronde gedryf. Die grootte van so 'n sirkel hang af van die lengte van die spuitarm wat met 'n groot aantal sprinkelkoppe toegerus is. Die spuitarms is van aluminium en is gemonteer in 'n raamwerk wat op groot staalwiele loop. Die stelsel kan ontkoppel word van die vaste punt en na 'n volgende sirkel met trekkers gesleep word. Elke stelsel bedien op hierdie wyse 3 sirkels. Die sirkels op plaas nommer 1 wissel van 45 hektaar tot 53 hektaar en plaas nommer 2 se sirkels is elk 63 hektaar groot.

Die vaste punte in die lande is d.m.v. ondergrondse "moederlyne" verbind met turbine pompe waarmee die boorgate toegerus is. Die pompe op beide plase is elektries aangedrewe.

'n Spilpuntstelsel kan meganies so verstel word dat dit teen enige verkose spoed om sy as draai om sodoende die verlangde hoeveelheid water op 'n gegewe oppervlakte binne 'n gegewe tydperk te stort. Dit is ook moontlik om vloeibare stikstof, kunsmis, of spoorelemente deur middel van die besproeiingstelsel toe te dien.

Figuur 2 toon die bestaande landelike uitleg van lande onder spilpuntbesproeiing.

Figuur 2 : Bestaande landelike uitleg vir spilpuntbesproeiing



B = Boorgat

M = Moederlyn

R = Radius = lengte van spuitarm

→ = Beweging van spuitstelsel

Plaas nommer 4 is toegerus met 'n verskuifbare sleeptou besproeiingstelsel wat ongeveer 120 hektaar bedien. Hier is geen elektriese kragvoorsiening nie en die turbine pomp word met twee dieselenjins aangedryf. Een enjin pomp die water uit die boorgat en die ander pomp dit gelyktydig deur die besproeiingstelsel.

Daar is ten minste 14 arbeiders nodig om 'n blok van 20 hektaar op 'n gegewe tydstip in die siklus na 'n volgende posisie te verskuif.

### 2.7.2 Problematiek

Die kapitale uitleg verbonde aan spilpuntbesproeiingstelsels is relatief hoog. Geïnstalleer gedurende 19X1(-2), het die kleiner stelsel wat 45 hektaar sirkels bedien, R68,000 gekos.

Dit sluit in die koste van die moederlyn sowel as die turbine pompe. Die groter stelsels het gemiddeld sowat R76,000 gekos. Die onderhoudskoste verbonde aan hierdie stelsels is redelik laag en die grootste skade word aangerig indien die hoof spuitarm sou knak wanneer dit van een sirkel na 'n ander gesleep word of ingeval een van die toringwiele in die land vassteek en die res van die spuit bly voortbeweeg. Staantyd moet egter tot 'n minimum beperk word - 'n onderbreking in die spuitsiklus kan verreikende gevolge hê, veral in algemene warm en droë toestande. Die geweldige hoë plantpopulasies verg 'n sekere hoeveelheid water wat op 'n sekere tyd toegedien moet word, veral gedurende kritieke tye in die groeistadium. Toesig kan deurlopend slegs met 2 arbeiders geskied.

Die sleeptoustelsel op plaas nommer 4 het hoofsaaklik twee probleme, naamlik eerstens die arbeidsfaktor. Siklusse wissel van 6 tot 8 uur met die gevolg dat daar dag- en nagskofte gewerk moet word. Blanke toesig en beheer is deurgaans noodsaaklik, veral wat betref nagskofte. Tweedens word van dieselenjins gebruik gemaak en in geval van 'n brekasie, moet die enjin(s) gewoonlik na die koöperasie te Lichtenburg geneem word vir herstelwerk. Die staantyd in so 'n geval kan duur tot 2 weke, wat uit die aard van die saak ernstige skade aan die oes kan veroorsaak.

Die lopende- en herstelkoste van die dieselenjins sowel as die van die elektriese motors, is baie hoog, maar a.g.v. die gebrek aan kosterekords kon die presiese omvang daarvan nie op daardie stadium bepaal word nie.

## 2.8 PRODUKSIETEGNIEKE EN -PRAKTYKE

### 2.8.1 Agtergrond

Die metodes toegepas t.o.v. gewasverbouing op die verskillende plase is redelik eenvormig en volgens gevestigde gebruike. Boeredae en demonstrasies word van tyd tot tyd bygewoon om

kennis te neem van nuwe of verbeterde produksie tegnieke en van kultivar- en bemestingproewe resultate, ens. S het normaalweg inspraak met betrekking tot die bemestingprogram, plantpopulasie, rywydtes, tipe en hoeveelheid onkruidodders, ens.

Tydens oestyd word daar van tyd tot tyd gebruik gemaak van onafhanklike oeskontrakteurs wat 'n sekere aantal hektaar teen 'n ooreengekome fooi, stroop. Graan word gewoonlik in massa vervoer, behalwe saadmielies en droë erte wat in sakke gelewer moet word.

### 2.8.2 Problematiek

Geen rekord of statistiek word gehou ten opsigte van die fisiese aktiwiteite in die hele produksieproses nie. Besluite in hierdie verband is gewoonlik geskoef op vorige onder- vinding. Daar kan egter geen kostevergelyking gedoen word m.b.t. die stroopkoste van buite kontrakteurs, eie stroopkoste of oes d.m.v. trekarbeiders nie. Daar word ook geen rekord gehou van voorrade soos kunsmis, saad en onkruidodders wat gedurende die vestigingsproses aangewend word nie. Volgens inligting verstrekket het plaas nommer 1 bv. tydens die aanplanting van die 19X1 graanoes, sowat 300 ton kunsmis- mengsels op sy beplande bemestingsprogram kort gekom. Verskeie faktore kon hiertoe bygedra het, maar die gebrek aan rekordhouding maak dit onmoontlik om vir die tekort verant- woording te doen.

Toesig op sekere plase is in 'n mate ondoeltreffend soos dit blyk uit die algemene toestand van die lande wat betref onkruidstand, die aantal bewerkings van dieselfde aard wat plaasgevind het (bv. oorplant en 'n hele aantal skoffel- bewerkings) met gevolglike swak opbrengste. Die verbouing van saadmielies het unieke probleme bv. die tydstip van aanplan- ting van die mannetjies en die wyfies is van uiterste belang aangesien bestuiwing van die wyfieplante presies op die regte

tydstip moet plaasvind. Die ontpluiming van die wyfieplant kan slegs met die hand gedoen word, dit is om te verhoed dat wyfies mekaar self bestuif. Daarbenewens mag daar volgens owerheidsregulasies nie meer as 2% pluime in 'n land wees nie, d.w.s. slegs 2 plante met pluime uit elke 100 plante word toegelaat, so nie word die hele land afgekeur en uitgeploeg of afgesny. Die beskikbaarheid en getal arbeiders sowel as streng toesig is dus hier van die uiterste belang. Saadmielies mag ingevolge dieselfde regulasies ook nie meganies gestroop word nie en mag slegs met die hand ge-oes word.

## 2.9 OPSOMMING

Samevattend blyk dit dat by die aanvang van die studie (Desember 19X1) daar 'n algemene gebrek aan doeltreffende bestuur en bestuurspraktyke geheers het met veral groot leemtes op die gebied van finansiële- en kosteberekeningstelsels. Tabel 2 dui kortliks die belangrikste gebreke aan.

Dit moet egter deurgaans in gedagte gehou word dat 'n deskundige inset ekonomies geregverdig moet wees. Alhoewel die behoefte aan gespesialiseerde bestuursdienste duidelik deur bestuur besef word, is dit aanvanklik deur hulle as 'n noodsaaklike ewel beskou. In die uiterste geval sou slegs een persoon in diens geneem word om die finansiële- en administratiewe funksies te vervul.

Stelsels moet gevolglik noodgedwonge so eenvoudig, prakties en vaartbelyn as moontlik gestruktureer word. Verder moet 'n onderneming normaalweg duur vir hierdie tipe dienste betaal.

Die voordele van verbeterde tegnieke of beter inligting moet altyd vergelyk word met die koste daarvan.

Vergelyk in hierdie verband :

Horngren (1978 p.16)

Schattke, Jensen & Bean (1976 p.8, 86/87, 107/108)

"Information for Decision making" (1982 p.4/5)

Nichols (1973 p.3/12)

Horngren (1972 p.154)

Vervolgens word aandag geskenk aan 'n geïntegreerde rekeningkundige- en kostestelsel soos dit in Hoofstuk 3 uiteengesit word.

Tabel 2 : Gebreke en tekortkominge in die finansiële- en kosteberekeningstelsel van M.

	<u>FINANSIËLE STELSEL</u>	<u>KOSTEBEREKENINGSTELSEL</u>
1. Rekordhouding	Rekeningkundige rekords word eenmaal per jaar vir doeleindes van finansiële jaarstate opgestel.	Geen kosterekords of fisiese produksierekords word gehou nie.
2. Bedryfsresultate	<p>Formaat en metode van aanbieding ontoereikend.</p> <p>Geen bedryfstakvergelyking kan gedoen word nie.</p> <p>Boekinskrywings om belastingvoordele te bekom en belastingverpligtinge uit te stel, vertroebel resultate.</p> <p>Tydstip van finansiële verslaggewing, d.w.s. finansiële boekjaar, is onvanpas.</p>	<p>Geen.</p> <p>Geen winsgewendheidsanalise kan gedoen word nie</p> <p>Geen.</p>
3. Begrotings	Geen bedryfs- of kapitaalbegrotings word gedoen nie. Bestuur het gevolglik geen basis vir goeie beplanning en beheer nie	Geen kostebegrotings en gevolglik is daar geen afwykingsbeheer
4. Personeel	Geen.	Geen.
5. Interne kontrole	Afhanklik van ouditeurstoetse en slegs 'n geringe mate van fisiese beheer oor bestedings en bedryfsvoorrade.	Geen.

### 3. ONTWERP, ONTWIKKELING EN IMPLEMENTERING VAN BESTUURSTELSEL.

#### UITGEBREIDE INHOUDSOPGAWE

- 3.1 Inleiding
- 3.2 Strategie beplanning
  - 3.2.1 Inleiding
  - 3.2.2 Benadering
  - 3.2.3 Modus operandi
- 3.3 Ontwerp en Implementering
  - 3.3.1 Inleiding
  - 3.3.2 Periode
  - 3.3.3 Rekeningkundige- en kostestelsel
  - 3.3.4 Die rekeningkundige kostesiklus
- 3.4 Begrotings en verslaggewing
  - 3.4.1 Inleiding
  - 3.4.2 Begrotings
  - 3.4.3 Verslaggewing
- 3.5 Opsomming

#### SINOPSIS

'n Deskundige inset word gelewer om die aanvanklike krisisperiode te oorbrug en bestaande gebrekkige bestuurspraktyke uit te faseer. 'n Bestuursrekeningkundige benadering is gevolg om oor etlike jare gesonde wetenskaplike bestuursbeginsels te vestig waarvolgens die onderneming suksesvol bestuur kan word.

### 3 ONTWERP, ONTWIKKELING EN IMPLEMENTERING VAN BESTUURSTELSELS

#### 3.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk word gewy aan die uiteensetting van 'n geïntegreerde rekeningkundige- en kostebeheerstelsel wat oor die betrokke periode met welslae ontwikkel en toegepas is. Alhoewel die model se boerdery-aktiwiteite grotendeels gesentreer is om graanverbouing, kan die voorgestelde stelsels met sekere aanpassings, wyd oor die landbousfeer toegepas word.

Die spesifieke modelsituasie vernou die probleemveld in 'n sekere mate, aangesien die graanprodusent bykans geen beheer het oor die bemarkingsaspek nie - onder die huidige bestel is die graanprodusent nie afhanklik van vraag en aanbod nie - sy produksieprys word beheer en hy kan lewer wat hy produseer. Hoër doeltreffendheid is bykans al faktor wat aan die inkomekant beter finansiële resultate kan bewerkstellig.

"Die huidige tydsbestel dwing die onderneming tot steeds groter kostebewustheid ten einde korttermynwinste te behaal en langtermyn voortbestaan te verseker. Dit vereis groter aandag aan kostetegniese, logiese ontleding van antwoorde en behoorlike besluitneming ten einde toekomstige veranderings te voorspel en vroegtydige aanpassings te maak." (Sorgdrager en Tromp 1977).

#### 3.2 STRATEGIE BEPLANNING

##### 3.2.1 Inleiding

Uit hoofstuk 2 blyk dit baie duidelik dat die meeste probleme van M voortspruit uit die gebrek aan bestuursinligting wat weer die gevolg is van die gebrek aan boerderyrekords. Bestuursinligting is uiters noodsaaklik vir doeltreffende bestuur. Kotler (1976 p.419) stel dit so : "To manage a business well is to manage its future,

to manage its future is to manage information." Vergelyk ook in hierdie verband:

Starr (1972 p.143/145)

Sorgdrager & Tromp (1978 p.212/214)

James and Stoneberg (1974 p.3/8)

Roche (1982 p.18/20)

Selfs al word die konvensionele rekeningkundige state sonder versuim na die einde van 'n boekjaar saamgestel in 'n meer uitgebreide vorm as wat deur wetgewing voorgeskryf word, kan dit nie meer beteken as net 'n algemene resultaat van 'n vorige periode se aktiwiteite nie. Verskeie belangrike aspekte kom glad nie hierin na vore nie, bv. die effektiwiteit van kostekontrole, voorraadbeleid, materiaalbenutting en arbeidsdoeltreffendheid, om maar enkeles te noem. "Die optimisering van bedryfsaktiwiteite en -resultate kan slegs verkry word uit die berekening van huidige en toekomstige bedryfskoste deur middel van detailbeplanning en beoordeling". (Sorgdrager en Tromp 1977 p.1)

### 3.2.2 Benadering

Die algemene benadering wat gevolg is met die aanpak van die opdrag, stem in breë trekke ooreen met die bedryfsrekeningkundige beginsels soos uiteengesit deur Sorgdrager en Tromp (1977 p.2/3) :

- a "Die inligtingstelsel moet afgestem wees op die behoeftes van die bestuur om hulle sodoende in staat te stel om hulle funksies te kan nakom. Dit kan geskied deur inligting te verskaf oor huidige sowel as historiese situasies, asook vooruitskattings van moontlike toekomstige resultate.
- b Die stelsel moet die basis bied waarvolgens die bydrae van elke individu bepaal kan word en die effektiwiteit van sy departement omskep kan word in winsgewendheid."

Die rekeningkundige funksie moet sover moontlik geïntegreer word sodat die beskikbare gegewens tot 'n optimum benut en die administrasiekoste beperk word. Die rekeningkundige metodes, sisteme en

tegnieke moet sover moontlik aaneenlopend aangepas word ter vervolmaking van 'n bepaalde stelsel.

Dit was duidelik dat om enige stelsel van watter aard ookal, lewensvatbaar in hierdie besondere onderneming te maak, dit nodig sou wees om bestuur sowel as die plaasbestuurders te motiveer, oriënteer en op te lei in die beginsels en tegnieke van wetenskaplike boerderybestuur. Sonder die samewerking van veral die plaasbestuurders wat vele opofferings en aanpassings moes maak, soms met groot weerstand, sou die totale projek nie suksesvol uitgevoer kon word nie. Daar is egter deurgaans gepoog om stelsels so eenvoudig moontlik, maar sonder afbreek aan doeltreffendheid, te ontwerp.

### 3.2.3 Modus operandi

Daar is van van die standpunt uitgegaan dat praktiese, werkende stelsels as gevolg van verskeie faktore nie oornag ontwerp en in werking gestel kan word nie. Op verskeie areas was dringende probleme wat onmiddellike aandag vereis het, en soos dit vinnig geblyk het, kon dit 'n volle dagtaak word met min hoop om aandag aan die implementering van verbeterde bestuurspraktyke te bestee. Die volgende strategie is beplan en in werking gestel:

- a Oorbrug die krisis of los die probleem op, maar voorkom terselfdertyd die herhaling daarvan. Gewoonlik het dit gepaard gegaan met die instelling van een of ander administratiewe kontrole deur die toewysing van verantwoordelikheid aan 'n spesifieke werknemer of plaasbestuurder. 'n Voorbeeld hiervan is die berekening en uitbetaling van lone : alle permanente Swart arbeiders is geregistreer, aanwesighedsregisters ingestel, berekening en betaling van lone oorgeneem deur die rekenmeester, en so meer.
- b Namate die krisissituasies verminder en meer tyd beskikbaar kom, kan stelselmatig aandag aan die hooftaak gewy word: bestudeer die verskillende kostesentra een vir een en samel alle moontlike feitelike inligting in wat sal dien as basis waarop 'n stelsel ontwerp, beproef en afgerond kan word.

- c Identifiseer prioriteite in terme van die hoofaak en rig werksprogram daarvolgens in.
- d Lê die grondbeginsels, prosedures en kanale om alle fisiese aktiwiteite te kwantifiseer in terme van rand en sent met uiteindelijke verantwoording daarvan in die finansiële verslaggewing.

Die ontwerp van die rekeningkundige- en kosteberekeningstelsels, sowel as 'n verduideliking van die integrasie en praktiese toepassing daarvan, word vervolgens aandag aan gegee.

### 3.3 ONTWERP, METODIEK EN IMPLEMENTERING

#### 3.3.1 Inleiding

Die belangrikste rede waarom boerderyrekords bygehou behoort te word, is om finansiële en fisiese inligting te verskaf oor die berderybesigheid. 'n Bevredigende rekordstelsel moet :

- a So eenvoudig en maklik as moontlik wees om te hou,
- b Die nodige inligting verskaf, en
- c Die inligting tydig verskaf, d.w.s. wanneer dit nodig is.

Behoorlike boerderyrekords verskaf betroubare kostedata op grond waarvan kritiese analises van die produksiekostepatroon gedoen kan word om sodoende deur die beplanning- en beheerfunksie, die optimale aanwending van al die produksiefaktore te verseker. Volgens Sorgdrager & Tromp (1978 p.214) is rekordhouding nie 'n geneesmiddel tydens swak ekonomiese toestande nie, maar 'n hulpmiddel om toestande te verbeter.

#### 3.3.2 Periode

Dit is van baie groot belang om die periode of boekjaar ten opsigte waarvan boerderyrekords en kostestelsels vir interne bestuursinligtingdoeleindes ingestel word, van die staanspoor af reg te kies. Om die boekhoudingsaktiwiteite verder tot 'n minimum te beperk, moet die gekose periode geïntegreer word in die fiskale

boekjaar van die onderneming, sodat dieselfde inligting vir beide interne en eksterne doeleindes, gebruik kan word. "Aangesien die akkurate berekening van die finansiële resultaat op 'n integrale grondslag gebaseer is, beteken dit dat alle opbrengste en koste wat op 'n spesifieke periode betrekking het, in berekening gebring word by die bepaling van die resultate van dieselfde spesifieke periode." (Sorgdrager & Tromp 1978 p.225) Wat die model (M) aanbetref, geld die volgende:

- a Fiskale boekjaar: 1 Maart tot 28 Februarie
- b "Oesjaar" : 1 September tot 31 Augustus

Die fiskale boekjaar geld sedert die ontstaan van die maatskappy en om dit te verander na enige latere datum, sal verseker ernstige inkomstebelasting implikasies vir M inhou. Die rede hiervoor kan by wyse van 'n voorbeeld toegelig word, nl.:

Veronderstel die finansiële boekjaar word verander na September tot Augustus om sodoende in lyn met die oesjaar te wees. Ooreenkomstig bestaande belastingwetgewing sou die volgende belastingpligtige tydperk strek vanaf 1 Maart tot 31 Augustus (6 maande). M sou dus in 'n situasie beland waar slegs die oeskoste van die oes wat op 1 Maart op die lande gestaan het, teen die oesinkomste afgespeel kan word wat enorme winste en gevolglik 'n hoë belastingheffing teweeg sou bring. Hierdie periode bly dus onveranderd.

Wat die oesjaar aanbetref, blyk dit dat die periode 1 September tot 31 Augustus die mees praktiese boekjaar te wees, veral vir ondernemings wie se hoofbesigheid die verbouing van graan is.

"The production period should be considered in selecting an accounting period. It may be useful to adopt a accounting period that corresponds to the flow of receipts and expenses from the major enterprises." (James & Stoneberg 1974 p.9).

Op 31 Augustus is daar op die uiterste twee bewerkings wat reeds

t.o.v. die komende oes gedoen is en waarvan die toegedeelde koste as groeivoorraad na die volgende oesjaar ogedra kan word. Op 31 Augustus die volgende jaar is daardie oes al reeds ge-in.

Graan wat gedurende die wintermaande gevestig is bv. koring en droë erte, is teen 31 Augustus reeds in 'n baie gevorderde stadium en die praktyk is dan ook om dit voortaan op daardie stadium as groeivoorraad, d.w.s. as 'n bedryfsbate item, in die oesjaar state te toon. Die oorkoepelende gedagte is om inkomste en koste wat op 'n spesifieke produk betrekking het, in dieselfde rekenpligtige tydperk te versoen en sodoende die winsgewendheid daarvan te bepaal.

Die rekenkundige- en kostestelsels moet so ontwerp word om beide hierdie boekjare te akkommodeer.

### 3.3.3 Rekeningkundige- en kostestelsel

Volgens Horngren (1967 p.3) is die rekeningkundige stelsel: "the major quantitative information system in most organisations. It provides information for three broad purposes:

- a Internal reporting to managers for use in planning and controlling routine operations;
- b Internal reporting to managers for use in making non-routine decisions and in formulating major plans and policies; and
- c External reporting to stockholders, government, and other outside parties."

Vergelyk in hierdie verband :

Schattke, Jensen & Bean (1976 p.107/109)

"Information for Decision making" (1982 p.4)

James & Stoneberg (1974 p.4)

Sorgdrager & Tromp (1978 p.212/226)

Lynch (1976 p.6)

Sorgdrager & Tromp (1980 p.174/185)

Nichols (1973 p.11/12)

Die studie konsentreer hoofsaaklik op die eerste twee bostaande doelwitte soos geformuleer deur Horngren (1967 p.3). "Volledige, gereelde en betroubare inligting van ekonomiese en fisiese data van die onderneming, is egter nog nie 'n sleutel tot sukses vir die produsent nie. Om as hulpmiddel by die beplanning en bestuur van die onderneming te kan dien, moet die rekords ook geanaliseer en vertolk word." (Sorgdrager & Tromp 1978 p.212)

Die tradisionele boekhoustelsel moet dus so gestruktureer word dat dit eerstens steeds die belangrike finansiële inligting verskaf deur die verwerking van historiese inligting, en tweedens dat dit die bedryfsrekenkundige ondersteuning aan bestuur bied om die basiese doelstellings van beplanning en kontrole te bevredig.

In die strukturering van die rekeningkundige- en kostebeheer funksies, word die volgende elemente onderskei, nl.

- a kodifisering
- b grootboekrekenings,
- c hulpboeke, en
- d brondokumente.

#### Kodifisering

Volledige, betroubare en tydige bestuursinligting vereis dat rekords volgens kostefaktore ingedeel moet word sodat die basis en oorsprong van die inligting bekend en verstaanbaar is. Die kostefaktore moet verder geanaliseer en vertolk word voordat dit as 'n bestuursinstrument gebruik kan word.

Die beginsel wat hier geld is dat elke moontlike denkbare item of aktiwiteit in die boerdery opset van M gekodifiseer moet word sodat dit in 'n sekere kategorie van bates, laste, inkomste of koste geklassifiseer word en daarvoor vir 'n gegewe periode, kwantitatief verantwoording gedoen kan word.

Aanhangsels 3.2(a) tot 3.2(p) dien as voorbeelde van die uitgebreide kodelys wat vir M ontwerp en gebruik is. Die voordeel van 'n wye nommerreeks is dat dit aanpasbaar is by enige boerdery

omstandigheid en dit bied ruimte vir groot uitbreiding. Aanhangsel 3.1 verklaar die metode van gebruik van die kodelys.

### Grootboekrekeninge

'n Losbladgrootboek word gebruik, d.w.s. twee harde buiteblaaie waartussen los blaaie ingevoeg of verwyder kan word.

Voorafgenommerde losblaaie met + 25 ontledingskolomme weerskante van elke blad gedruk, is voldoende.

Die grootboek is verdeel in twee hoofafdelings nl. eerstens 'n grootboek vir die finansiële jaar Maart tot Februarie. Die totale kodestruktuur word in hierdie afdeling geïnkorporeer volgens die hoofindelings:

- Bates (Aanhangsel 3.2(a))
- Laste (Aanhangsel 3.2(b))
- Inkomste (Aanhangsel 3.2(c))
- Produksiekoste (Aanhangsel 3.2(d)-(j))
- Bokoste :
  - Algemene (Aanhangsel 3.2(k))  
plaasuitgawes
  - Arbeid (Aanhangsel 3.2(l))
  - Werkswinkel (Aanhangsel 3.2(m))  
en meganies
  - Produksie (Aanhangsel 3.2(n))
  - Administrasie (Aanhangsel 3.2(o))

Die tweede hoofafdeling is verdeel in vyf onderafdelings, nl. M, A, B, C en D. Elke onderafdeling is presies dieselfde gestruktureer volgens die hoofgrootboek (Eerste afdeling). Dit kom daarop neer dat die vyf sub-grootboeke of afdelings parallel met die hoofgrootboek bygehou word en gesommeer dieselfde netto resultate as die hoofgrootboek sal oplewer. Die rede waarom die finansiële en oesjaar grootboeke apart bygehou word, is tweeledig. Eerstens is dit te wyte aan die twee verskillende periodes wat dit verteen-

woordig. Daar sou gedurig (maandeliks) rekonsiliasies gedoen moes word om tred te hou met gegewens van twee tydperke wat in een rekening vervat is. Die taak word vergemaklik deur items in totaal na die finansiële grootboekrekening te pos, m.a.w. slegs die item, bv. lone, is ter sprake en nie t.o.v. watter plaas se lone dit is nie. Figuur 3 dui diagrammaties die integrasie van die rekeningkundige en bedryfsrekeningkundige sisteme aan.

Tweedens hou die oesjaar verband met die bedryfsbedryfsrekeningkunde - 'n verdere fase koste analise en kostetoedeling word uitgevoer. (Verwys na Tabel 3)

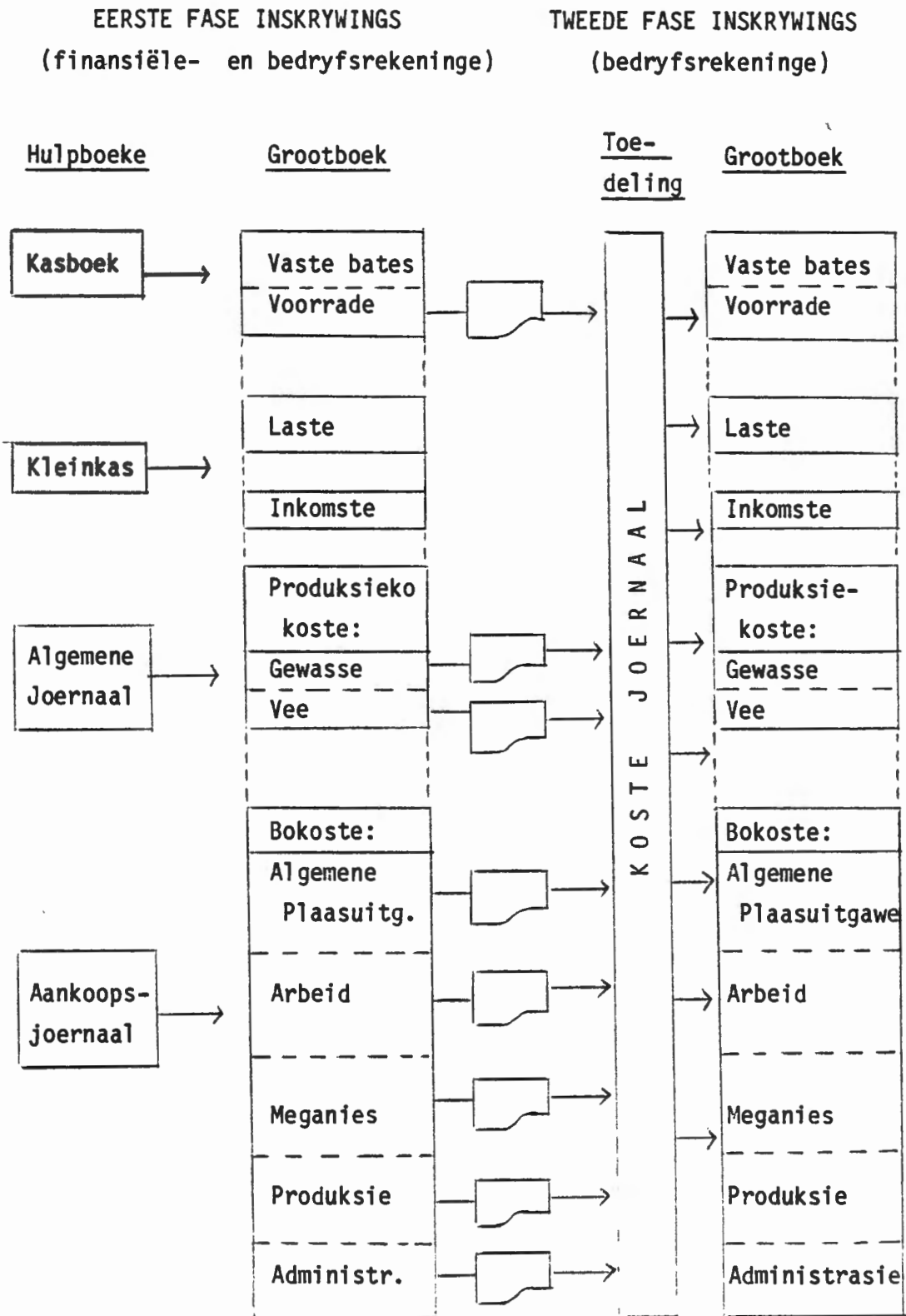
Die vyf sub-grootboeke bevat dus baie meer gedetailleerde inligting wat bewerkstellig is deur verdere toedelings gedoen via die kostejoernaal. Die afleiding kan dus ook gemaak word dat elke transaksie tweemaal na die grootboeke gepos moet word.

Die ontleding, kodifisering en teboekstel van 'n transaksie klink na 'n lywige en tydrowende proses. Dit mag wel so wees, maar die groot voordeel hieraan verbonde is die feit dat reeds met daardie aksie 'n fyn ontleding en akkurate rekeningkundige en kosteverantwoording vasgelê is. Met een oogopslag kan die transaksies met betrekking tot 'n sekere periode, sowel as kumulatief, waargeneem word. Vergelyk aanhangsel 3.5(b) as voorbeeld van die grootboekrekening : arbeidsbokoste, van plaas B.

#### Hulpboeke

As gevolg van die groot aantal kodes in gebruik, is dit onprakties om die hulpboeke soos die Kasboek, Aankoopsjoernaal, Kleinkas en Algemene Joernaal, volgens die konvensionele ontwerp, by te hou. Dié metode word nog meer onprakties gemaak a.g.v. die feit dat elke kode voorafgegaan kan word deur een van vyf hoofkodes, naamlik M, A, B, C of D en dit sou 'n menigte van ontledingskolomme in elke hulpboek vereis. 'n Praktiese oplossing is om ook hierdie hulpboeke in voorafgenommerde losbladformaat by te hou. Aanhangsel 3:5(a) dien as voorbeeld van 'n Uitbetalingskasboek en die ander hulpboeke kan op dieselfde wyse ontwerp word.

Figuur 3. Diagrammatiese uiteensetting van integrasie van finansiële en bedryfsrekeningkundige stelsels.



Wat die joernaal aanbetref, word dit ook in twee hoofafdelings ingedeel. Eerstens in 'n algemene afdeling waar normale rekeningkundige transaksies geboekstaaf word en merendeels op maand- of jaareindes gebruik word vir regstellings, voorsienings ens. Die tweede afdeling staan bekend as die kostejoernaal en dit is in 'n geïntegreerde kostestelsel 'n belangrike boek van inskrywing.

Die kostejoernaal word soos volg onderverdeel :

- a algemene plaasuitgawes;
- b arbeid;
- c meganies en werkswinkel;
- d produksie;
- e administrasie, en
- f voorrade.

Die doel van die kostejoernaal is om alle moontlike toedeelbare koste, synde voorrade, direkte koste of bokoste, op 'n direkte of op 'n voorafbepaalde toedelingsbasis na die verskillende gewasse (of vee) toe te deel. Die beginsels wat deurgaans geld, is:

- a voorraadaankope word op tydstip van aankoop na die betrokke voorraad rekening gedebiteer (vergelyk aanhangsel 3.2(a)). Op grond van fisiese opnames en uitreikingsrekords, word uitgereikte voorrade na die verskillende gewasse of vee produksierekening gedebiteer. Voorraadoorplasings tussen plase word op dieselfde wyse hanteer, bv. kunsmis word van plaas C na plaas A oorgeplaas :
  - krediteer C.43
  - debiteer A.43
  - (vergelyk aanhangsel 3.2(a);
- b wat bokoste aanbetref word alle koste, of dit direk afkomstig is uit bv. die kasboek en of dit slegs 'n boekinskrywing is, bv. depresiasie-voorsiening, of nie

eers geakkumuleer in die kostesentra alvorens dit op een of ander basis na die verskillende gewasse toegedeel word. Vergelyk die voorbeeld volgens aanhangsel 3.5(b) wat die akkumulاسie van lone aandui (kode 3001) en 'n toedeling (kode 3999). Die formaat van verslaggewing (aansangsel 3.6(c)) is dienooreenkomstig ontwerp en sal die lone vir die maand, die kumulatiewe lone vir die jaar tot datum, plus die ooreenstemmende twee toedelingsyfers, aandui.

### Brondokumente

Die brondokumente vorm die basis of grondslag waarop die geïntegreerde stelsel funksioneer. Dit is tydens hierdie fase van die opstel of hantering van die brondokument dat die belangrike take van ontleding, bevestiging en kodifisering gedoen word. Dit verg absolute noukeurigheid en nougesette navolging van die regte prosedures.

Brondokumente vir doeleindes van kasboektransaksies word soos volg hanteer:

- a           Tjeks
- Tjeks word steeds in nommervolgorde op die gepaste kasboekdokument (losvel) omskryf. (Verwys na voorbeeld - aansangsel 3.5(a)). Die tjeks word egter in die fynste besonderhede ontleed en gekodifiseer. In die voorbeeld word 'n kontant tjek vir lone uitgemaak : dit is egter opgemaak uit al vier plase se lone en word as sodanig gekodifiseer. Stawende dokumente, naamlik kopieë van die loonberekenings waarop kruisverwysings na die betrokke tjek en kasboekblad verskyn, word as 'n kasboekuitbetalingsbewys geliaseer volgens tjeknommervolgorde.

Dieselfde prosedure word ook gevolg waar aankope gereeld op 'n 30-dae basis by verskillende leweransiers gedoen word en maandeliks betaal word.

Die fakture vorm in hierdie geval die basis waarop toedelings geskied. Dit vereis dat plaasbestuurders op hul bestellingsvorme aandui presies waarvoor die items aangekoop word. Dit is bv. nie voldoende om slegs aan te dui dat die item vir die herstel van 'n trekker gekoop word nie - die vlootnommer van die trekker moet ook daarop aangedui word. Die voorbeeld dui ook verder aan dat die kasrekening slegs eenmaal (per blad) gekrediteer word.

b            Deposito's  
Dit word op presies dieselfde wyse as tjeks hanteer met 'n aanduiding van oorsprong, waarvoor en ten opsigte van watter plaas.

c            Bankrekonsiliasie:  
Die enigste inligting wat nou nog in die losbladkasboek ontbreek, is bankkoste, bankrente ens. en hierdie inligting kan opsommenderwys eenmaal per maand op dieselfde wyse opgeskryf word, waarna 'n bankrekonsiliasie gedoen kan word.

Brondokumente ten opsigte van krediet aankope, m.a.w. fakture en maandstate, word maandeliks soos in geval van die tjekaankope, gerekonsilieer, ontleed en gekodifiseer. Daarna word dit in die genoemde losblad aankopsjoernaal te boek gestel. Aanhangsel 3.5(c) dien as voorbeeld.

### 3.3.4        Die rekenkundige kostesiklus

Die metode gebruik vir die te boekstelling van transaksies, is die konvensionele dubbelinskrywings metode. Elke transaksie word na die regte item in die regte kostesentrum geallokeer. Dit verteenwoordig m.a.w. terselfdertyd die eerste fase van kostetoedeling en vandaar ook die vestiging van die geïntegreerde begrip. Dit beteken die rekeningkundige- en kosteboekhouding vind in een aksie plaas.

Volgens die diagrammatiese uiteensetting in figuur 3, is dit duidelik dat dieselfde eerste fase boekinskrywings vir beide rekeningkundige periodes gevolg word. Daar is egter 'n tweede fase inskrywings wat slegs t.o.v. die bedryfsrekeningkundige periode via die kostejoernaal na die vyf sub-grootboeke gedoen word. Vervolgens word aandag geskenk aan die strukturering, analise en toedeling na en vanuit die verskillende bokostesentra.

Vergelyk ook in hierdie verband:

Nichols (1973 p.13/51)

Faul, Pistorius & Van Vuuren (1974 p.153/175)

#### a Algemene plaasuitgawes

Aanhangsels 3.2(k) en 3.6(b) gee 'n uiteensetting van die kostesentrum. Dit is hoofsaaklik direkte kostes wat via die kasboek of aankoopsjoernaal hier geakkumuleer word. Die enigste toedeelbare item wat hier ingesluit is, is elektrisiteit (kode 2015).

#### Toedelingsbasis

Weens die gebrek aan stroommeters, is dit nie moontlik om die verskillende gebruikers van elektriese krag op elke plaas te belas met die werklike aantal eenhede deur hulle gebruik nie. Daar kan wel tot 'n mate 'n gemiddelde kragverbruik vir sekere verbruikerspunte beraam word. Die volgende verbruikers is geïdentifiseer nl.:

- besproefing
- werkswinkel
- huise en huisterreine
- watervoorsiening - veekrale
- watervoorsiening - arbeidskwartiere.

Die volgende uiteensetting dien as voorbeeld en verteenwoordig die toedelingsbasis wat op plaas A gedurende 19X4 gegeld het.

Die gemiddelde maandelikse elektrisiteitsrekening vir die

spesifieke periode vir plaas A, het R2 340,00 beloop:

Werkswinkel	Dt kode A4020	R 420,00
Huise en huister- reine	Dt kode A2002	R 40.00
Watervoorsiening - veekrale	Dt kode A8007	R 20,00
Watervoorsiening - arbeiderskwartiere	Dt kode A3014	<u>R 20,00</u>
		R 500,00
Besproeiing	Dt kode A314	<u>R1 840,00</u>
Elektrisiteit	Kt kode 2015	<u><u>R2 340,00</u></u>

Uit die voorbeeld kan afgelei word dat die balans van die elektrisiteit telkens na besproeiing toegedeel sal word. In die voorbeeld is vir eenvoudigheidshalwe aangeneem dat die totale besproeiingsaktiwiteit ten opsigte van broodkoring plaasgevind het. Dit gebeur egter baie selde dat daar slegs een soort gewas op al die besproeiingsgrond gevestig is. Indien meer as een gewas gedurende die verslagmaand besproei is, word die elektrisiteit streng volgens die oppervlakte en siklustyd toegedeel, m.a.w. Rx cx per dag per ha. Dit is dus belangrik dat die plaasbestuurder noukeurig rekord hou van siklustyd, die verskillende gewasse en op watter lande (sirkels) die besproeiing plaasgevind het. Ook staantye moet in ag geneem word.

b Arbeid

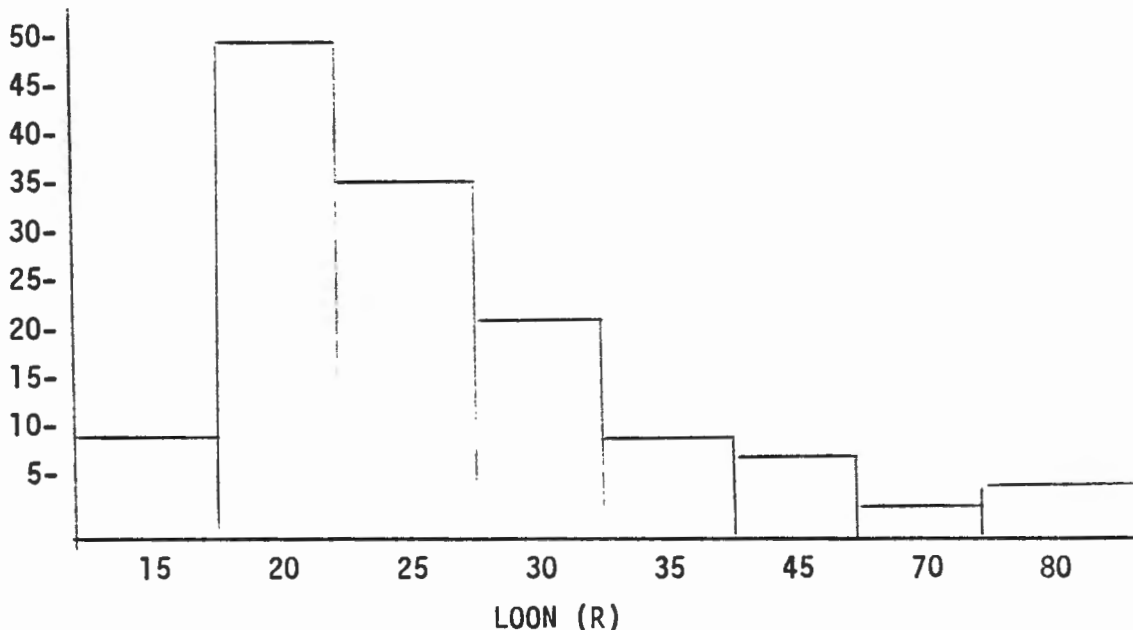
Aanhangsels 3.2(1) en 3.6(c) gee 'n uiteensetting van die kostesentrum. Die eerste stap op hierdie area was om 'n eenvormige loonstruktuur vir die onderneming as 'n geheel te skep, m.a.w. een wat sal geld op al vier die plase. 'n Fisiese opname van die arbeidskomponent per plaas het 'n wye verskeidenheid van vergoedingstariewe sowel as onekonomiese aanwending van arbeid aangedui. Vergelykenderwys was daar ook

'n weselike verskil tussen die gemiddelde loon per arbeider per plaas.

Die metode gevolg om 'n standaard loonstruktuur te vestig, behels in breë trekke die volgende:

- 'n Fisiese opname van alle permanente arbeiders met notering van inligting soos naam, geboortedatum, registrasie- of bewysboeknommer, geslag, huwelikstatus, naam van eggenoot(e), aantal kinders, beraamde datum van indiensneming, huidige kontantloon en huidige vergoeding in natura. 'n Kaart wat al hierdie besonderhede bevat is vir elke arbeider geopen en dit sal voortaan onder administratiewe beheer sorteer. Elke arbeider kry 'n permanente nommer, bv B26 of A31, ens.
- Kontantloon - Die loontariefindeling volgens die histogram (figuur 4) het as eerste stap die mees praktiese indeling geblyk. Maatstawwe wat hiervoor gebruik is, is die aard, omvang, en vlak van besluitneming wat elke taak vereis.

Figuur 4 : Histogram van loontariewe



Die volgende klassifikasiestelsel is as eerste maatreël ingestel:

Klas	Loon (R)	Getal	Taak/Wie
A	1-15	9	Meesal ouderdomsgroep 5 - 12 jaar wat diens doen as veewagters.
B	15-20	48	Helpers (aangee, vashou, sakke dra), besproeiing (pype skuif).
C	21-25	35	Helpers en leerling-trekkerbestuurders, ens.
D	26-30	30	Werkswinkelhelpers en trekkerbestuurders.
E	30-45	14	Trekkerbestuurders.
F	46-80	4	Vragmotorbestuurders.

Die mikpunt sou wees om stelselmatig elke arbeider se loon so na as moontlik aan die gemiddelde loon van die klas waarin hy hom bevind, aan te pas. Afwaartse aanpassings is egter ongewens en daar is onmiddellik begin om lone onder die gemiddelde, ten minste tot die gemiddelde te verhoog. Tabel 3 toon die aanvanklike verspreiding geprojekteer om die gemiddelde loon per klas.

Tabel 3 : Loonverspreiding om die loongemiddelde

Klas	Getal	Gemid (R)	Topskaal (R)
A	9	7,50	15
B	48	17,50	20
C	35	22,50	25
D	30	27,50	30
E	14	37,50	45
F	4	63,00	80

Die volgende mikpunt sou wees om elke arbeider stelselmatig na die topskaal van sy klas te bevorder om uiteindelik slegs een loontarief per klas te betaal;

Bostaande klassifikasie dien eerstens as basis waarop alle nuwe indiensnemings gedoen kan word en is van baie groot waarde by begrotings waar die arbeidskomponent volgens produksiebeplanning presies vooruit beraam kan word. Dit skakel ook arbeidsontevredenheid uit - dieselfde taak word deurgaans op dieselfde basis vergoed. Dit voorkom ook dus 'n rondspringery van plaas na plaas. Toekomstige loonaanpassings geskied gelykmatig d.m.v. 'n %- aanpassing oor die totale struktuur.

Wat trekarbeiders betref is die beleid gevestig om 'n eenvormige dagloon deur die bank te betaal en van tyd tot tyd, na onderlinge samesprekings, die loon aan te pas.

- Rantsoene - 'n standaardmassa mielie-meel naamlik 2 1/2 kg per dag vir getroude arbeiders wat gesinne het en 1 1/2 kg per dag vir enkellopendes, is ingestel. 'n Verdere standaardrantsoen is ook met verloop van tyd ingestel wat bestaan uit 'n vasgestelde massa koffie, tee, suiker en soppoeier per arbeider per dag.

Die beheerfunksie ten opsigte van lone en rantsoene is soos volg geïmplementeer:

- Loonberekenings word behartig deur die rekenmeester en dit word gegrond op inligting aan hom verskaf deur elke plaasbestuurder : 'n opgawe word maandeliks ingedien wat saamgestel word uit die aanwesighedsregister wat verlof, siekte en afwesighede aandui, nuwe aanstellings met loontarief, afdankings, aantal skofte gewerk, ens. Die kontantlone word getrek deur die boekhouer en tesame met die plaasbestuurder uitbetaal. Trekarbeiderslone word op dieselfde basis hanteer.

- Rantsoenbehoefte vir die volgende maand word ook op 'n opgawe deur die plaasbestuurder aangedui, deur die rekenmeester gekoop en op die plase afgelewer. Die rekenmeester neem maandeliks fisiese voorradopname en rekonsilieer m.b.v. ontvangs- en uitreikingsrekords.

Die belangrike aspek wat nou ter sprake kom, is hoe hierdie arbeidskomponent kostegewys verantwoord word. Die gedagte is om soveel as moontlik van die geakkumuleerde koste in hierdie kostesentrum na een of ander gewas of aktiwiteit, toe te deel, m.a.w. die fisiese aktiwiteit moet gekwantifiseer en toegedeel word.

Rekordhouding van wat elke arbeider waar elke dag doen geskied by wyse van 'n DAGSTAAT (aanhangsel 3.3). Elke plaasbestuurder voltooi elke dag so 'n dagstaat waarop hy verantwoording doen van al die arbeids- sowel as meganiese aktiwiteite wat daardie dag op sy plaas plaasgevind het. Die aantal arbeiders word ingevul teenoor die aktiwiteite waarmee hulle besig was. Die totaal hiervan dui aan die aantal skofte daardie dag gewerk en dit moet klop met die aanwesigheidsregister. (kontrole maatreël)

Dagstate word vooraf gedruk en op die 25ste van elke maand word al die dagstate by die rekenmeester ingedien vir verdere verwerking. Aanhangsel 3.4(b) dui aan hoe al die dagstate (per plaas) opsommenderwys saamgevat word in een dokument wat teenoor elke aktiwiteit 'n geldwaarde aandui. Hierdie geldwaarde word soos volg bereken:

$$\begin{array}{r} \text{Werklike bruto loon vir die maand} \quad = \text{R } xx \\ + \text{Werklike rantsoenkoste vir die maand} \quad + \text{R } xx \\ \hline \text{Rxxx} \\ + \text{die aantal skofte gewerk} \\ = \text{gemiddelde loontarief per skof} \end{array}$$

Die bruto loon- en rantsoenkoste word maandeliks toegedeel en ons sal nooit hier 'n oor- of ondertoedeling vind nie. Slegs die totaal van die ander geakkumuleerde koste op die arbeidsbokosterekening sal na die wins- en verliesrekening oorgedra word, d.w.s. as ontoedeelbare arbeidsbokoste.

Die aantal skofte per aktiwiteit x die gemiddelde loontarief word na die betrokke produksiekostesentrum oorgedra. Die opsomming (aanhangsel 2.4(b)) dien as brondokument van die kostejoernaalafdeling, genaamd ARBEID.

c Meganies en werkswinkel

Aanhangsels 3.2(m) en 3.6(d) gee 'n uiteensetting van die kostesentrum. Die aard van die items wat hieronder sorteer, het op een of ander wyse 'n meganiese strekking. Daar is verskeie toedelings wat na hierdie bokoste-afdeling gemaak word, bv. lone en elektrisiteit en daar word ook verskeie toedelings vanuit hierdie afdeling na produksie en ander afdelings gemaak. Die akkumulاسie van koste kan soos volg plaasvind:

- |       |                   |   |
|-------|-------------------|---|
| (i)   | direkte koste     | -bv. verbruiksvorraad aankope.  |
| (ii)  | toegedeelde koste | -bv. elektrisiteit en lone.   |
| (iii) | voorraad          | -bv. diesel en petrol vanuit die voorraad-rekenings volgens die maandelikse voorraad-rekonsiliasie. |

Die grondslag, wat as eerste stap gelê is, is bepalend vir die akkuraatheid en betroubaarheid van die geakkumuleerde koste. Dit behels 'n fisiese opname van die totale meganiese komponent per plaas asook 'n rekonsiliasie met die bestaande

bateregister. Dit is wenslik om ook tydens hierdie oefening alle onbruikbare items te identifiseer en af te skryf om sodanig te verhoed dat sekere plase onredelik belas word met die depressiasie van onbruikbare items. Waar die item egter nog enige nutswaarde het en onprakties of onbruikbaar vir 'n spesifieke plaas is, is die praktyk gevolg om dit slegs as 'n bate van M te beskou en nie as 'n bate van daardie plaas nie.

Alle bruikbare trekkers, implemente en toerusting, sleepwaens, werkswinkeltoerusting, ens. is in die individuele baterekenings per plaas opgeneem, vlootnommers toegeken waar toepaslik en 'n eenvormige waardevermindingsgrondslag vasgestel. Daar is ooreengekom op die volgende reguitlynige basis van afskrywing:

a	Trekkers	20%
b	Ligte voertuie	20%
c	Swaar voertuie	20%
d	Implemente en toerusting	10%
e	Werkswinkeltoerusting	10%
f	Sleepwaens	10%
g	Vliegtuig	25%
h	Besproeiingstoerusting	10%

#### Voorrade

Voorrade wat onder die meganiese afdeling sorteer, is diesel, petrol, olie en smeermiddels. Die koste van hierdie voorrade word op die tydstip van aankoop teen die betrokke bate rekening gedebiteer. Maandeliks word die verbruik by wyse van fisiese opnames en rekonsiliasie van ontvangs- en uitreikingsrekords bepaal. Verdere kontroles kan ingestel word deur:

- a fisiese beheer uit te oefen d.m.v. elektriese pompe met meters op ondergrondse opgaartenks, welke pompe ook gesluit moet word;

- b die koppeling van boggrondse staantenks aan 'n enkele staal uitlaatpyp wat voorsien is van 'n vloeimeter en 'n slot;
- c administratiewe kontrole deur alle brandstof en olie uitreikings op 'n uitreikingstaat aan te bring wat sekere inligting aandui, bv. datum, registrasie- en vlotnommer, hoeveelheid brandstof, handtekening, ens.

### Toedeling

Soos in die geval van arbeid, word alle meganiese aktiwiteite daaglik deur die plaasbestuurder op die dagstaat aangebring. (Vergelyk ahangsel 3.3). Dit kan gebeur dat 'n spesifieke werktuig meer as een aktiwiteit per dag verrig of vir slegs 'n gedeelte van 'n skof benut word. Navorsing het getoon dat 'n realistiese beraming van 'n skof + 10 uur te wees en daar is besluit dat die moontlike skofte wat gewerk kan word, beperk word tot die volgende indeling, naamlik:

Voldagskof	= 10 uur	= 'n A-skof
Halfdagskof	= 5 uur	= 'n B-skof
Kwartdagskof	= 2.5 uur	= 'n C-skof

Skofte wat tussen hierdie indelings voorkom, word konsekwent na die volgende hoër skofindeling geneem. Soos reeds verduidelik, word die dagstate deur die rekenmeester verder verwerk deur al die fisiese aktiwiteite te kwantifiseer teen voorafbepaalde tariewe.

### Toedelingsbasis

Die oorkoepelende beginsel om soveel as moontlik koste redelikerwys na produksie toe te deel, geld ook wat betref die meganiese koste. Bykans al die meganiese aktiwiteite word per trekker verrig en daar sal eerstens aandag geskenk word aan die tarief waarteen fisiese trekkersskofte gekwantifiseer word om uiteindelik teen die produk waarop die aktiwiteit betrekking het, gedebiteer te word.

'n Meganiese tarief kan verdeel word in:

- a 'n lopende- of veranderlike koste tarief; en
- b 'n vaste koste tarief.

Die lopende koste tarief word uitgedruk as 'n lopende koste per uur, en vir die modelsituasie is die volgende metode van berekening van trekkertariewe gevolg:

- a beraam die aantal ure wat die spesifieke trekker aktief gaan werk vir die verloop van die produksieseisoen;
- b beraam die instandhouding- en herstelkoste vir die voormelde periode. Hierdie koste sluit in arbeid, onderdele, bande, smeermiddels en olie;
- c d.m.v. fisiese toetse kan 'n gemiddelde brandstofverbruik per uur bepaal word, d.w.s. versprei oor 'n hele aantal normale meganiese aktiwiteite soos skeur, ploeg, plant, skoffel, ens. Hierdie gemiddelde verbruik behoort dieselfde te wees vir trekkers van dieselfde kraguitset, maak en model.

Die totaal van die beraamde instandhouding- en herstelkoste gedeel deur die beraamde hoeveelheid werksure, plus die beraamde brandstofverbruik per uur uitgedruk in geldwaarde, verskaf die lopende koste tarief vir 'n spesifieke trekker. Noukeurige rekordhouding van jaar na jaar en die opbou van lopende koste statistiek, verskaf 'n belangrike basis vir die beraming van toekomstige lopende koste.

Die vaste koste is, soos die naam aandui, vas, ongeag of die trekker werk of nie. Dit bestaan hoofsaaklik uit die waardeverminderingsafskrywing teen die betrokke trekker vir die betrokke periode plus versekeringskoste (derdeparty en omvattend) wat jaarliks aangegaan word. Ooreenkomstig die maatskappybeleid word die waardeverminderingsafskrywing vir

die jaar bereken en bygetel by die genoemde versekeringsuitgawe. Hierdie somtotaal word gedeel deur die beraamde aantal werksdae vir die verloop van die produksieseisoen om sodoende die vaste koste tarief te bepaal. Een oorsaak van 'n oor of ondertoedeling in hierdie geval kan wees dat die aantal werkskofte foutief beraam is, m.a.w. dat die trekker of oor of onder benut is teenoor begroting, of anders gestel, die vaste koste tarief is of te hoog of te laag beraam.

Die onderstaande tabel gee 'n uiteensetting van die lopende en vaste koste tariewe van 'n aantal modelle trekkers van dieselfde maak.

Tabel 4. : Skedule van lopende- en vaste koste tariewe van trekkers

VERVAARDIGER	MODEL	TARIEWE				
		A-Skof	B-skof	C-skof	Vas (per skof)	Lopend (per uur)
Ford	4 600	8,89	7,10	79,80	44,30	26,55
Ford	6 600	9,50	8,30	92,50	51,00	30,25
Ford	7 600	12,10	11,00	122,10	76,10	39,60
Ford	9 700	19,30	15,40	173,30	96,30	57,80

Die aktiwiteite per trekker per skof of gedeelte van 'n skof, word vanaf die dagstaat daagliks gekwantifiseer m.b.v. die voorafberekende tariewe en, net soos die arbeidskomponent, opgesom en na die betrokke produksiekostesentra via die kostejoernaal oorgedra (vergeelyk aanhangsel 3.4(c)). Die opsomming dien as brondokument.

'n Verdere toedeling wat vanuit hierdie kostesentrum gemaak kan word, is die instandhouding- en herstelkoste van implemente en toerusting, sowel as die waardevermindering daarop. Daar kan geargumenteer word dat 'n trekker nie alleen 'n aktiwiteit kan verrig nie, maar dat dit altyd "iets" moet trek of sleep. Dit is weliswaar so, maar vir produksiekoste vergelykingsdoeleindes kan dit egter verwarring skep, bv. een plaas skaf 'n nuwe 8-ry planter eenheid aan wat soveel as R20 000,00 kan kos, Die waardeverminderingafskrywing hierop kan 'n wesenlike verskil aan die plantkoste meebring in vergelyking met 'n ander plaas wat met 'n ou planter met geen waardeverminderingafskrywing, geplant het. Hierdie spesifieke toedeling word nie aanbeveel nie.

Lopende koste tariewe per trekker verander natuurlik van jaar tot jaar as gevolg van die werklike kostegeskiedenis en koste vooruitskattings waarby ook bekende en verwagte kostestygings in aanmerking geneem moet word.

Die voordele wat verkry kan word deur te standardiseer ten opsigte van maak en model van trekkers en werktuie, kan soos volg saamgevat word:

- a Vermindering van kapitale uitleg om 'n wye verskeidenheid van verbruiksvoorrade, onderdele, olie, ens. aan te hou;
- b die daarstelling en deurlopende aanvulling van voorraadkaste deur die leweransier op die plaas, met gevolglike fakturering van slegs dit wat gebruik is - die plaasbestuurder kontroleer en gee dienooreenkomstig 'n bestelling;
- c aanspraak op verhoogde vlooteienaarsafslag;
- d bedingingsmag versterk op grond van omvang van besigheid en goeie verhouding met leweransier;

- e opbou van kundigheid tussen leweransierspersoneel en plaasbestuurders deur voortdurende kontak;
- f ook die swart trekkerbestuurders en werkswinkelarbeiders bou kundigheid op ten opsigte van 'n spesifieke soort en model trekker.

Wat die voertuigkoste (lig en swaar) betref, is die volgende beleid gevolg:

- Swaar voertuie - die werklike instandhouding- en lopendekoste plus die waardeverminderingafskrywing word aan die einde van 'n produksie- of oesjaar, toegedeel na verskeie kostesentra op grond van inligting verkry vanaf dagstate en koöperasie leweringskwitansies. Die produkte leweringskwitansies identifiseer die voertuig, die produk en die massa van die vrag gelewer.
- Ligte voertuie - dit bly die eiendom van M en plaasbestuurders doen maandeliks verslag ten opsigte van die lopende- en instandhoudingskoste daarvan.

#### d Produksiebokoste

Onder hierdie kostesentrum sorteer sekere koste wat nie sondermeer na 'n spesifieke produksiesentrum toegedeel kan word nie, maar wat nogtans verband hou met produksie, bv. die vergoeding van 'n plaasbestuurder, losgereedskap soos skoffels, ens.(verwys na aanhangsel 3.2(n))

'n Belangrike item hier is die instandhouding- en herstelkoste sowel as die waardeverminderingafskrywing ten opsigte van besproeiingstoerusting. Net soos in die geval van elektrisiteit, is dit moontlik om hierdie items toe te deel na verskillende gewasse op grond van oppervlakte, siklus en totale tyd wat 'n spesifieke gewas die besproeiingsgrond beset het.

e Administratiewe bokoste

Aanhangsels 3.2(o) en 3.6(f) gee 'n uiteensetting van die kostesentrum. Hierdie koste akkumuleer slegs onder M en daar word aan die einde van die produksie oesjaar 'n administratiewe bestuursfooi teen die onderskeie plase gedebiteer. Hierdie bestuursfooi behels hoofsaaklik die rekenmeester se vergoeding plus verwante koste wat gelykop tussen die vier plase verdeel word.

f Lewendehawe

Aanhangsels 3.2(p) en 3.6(g) toon die verskillende koste items aan. Koste kan hier akkumuleer o.a. via die dagstate wat meganiesekoste (bv. hamermeulaandrywing) asook arbeidskoste insluit. Beesvoer gekoop of uit eie voorraad gelewer, word gedebiteer op grond van werklike verbruik via 'n voorraadrekonsiliasie. Beesvoer geproduseer, word verkry vanaf 'n aanduiding op die dagstate dat die verwydering van plantreste ten behoeve van die veefaktor uitgevoer is.

Fisiese beheer oor lewende hawe is van die allergrootste belang, aangesien hier groot ruimte vir onreëlmatighede bestaan. Behoorlike rekordhouding van getalle wat bulle, koeie, osse, speenkalwers en kalwers afsonderlik aandui, tesame met fisiese opnames deur die rekenmeester, dra by om die interne kontrole oor hierdie afdeling te versterk. Verslaggewing ten opsigte van aanwas, vrektes, verkope en aankope, word maandeliks deur die plaasbestuurders behartig.

### 3.4 BEGROTINGS EN VERSLAGGEWING

#### 3.4.1 Inleiding

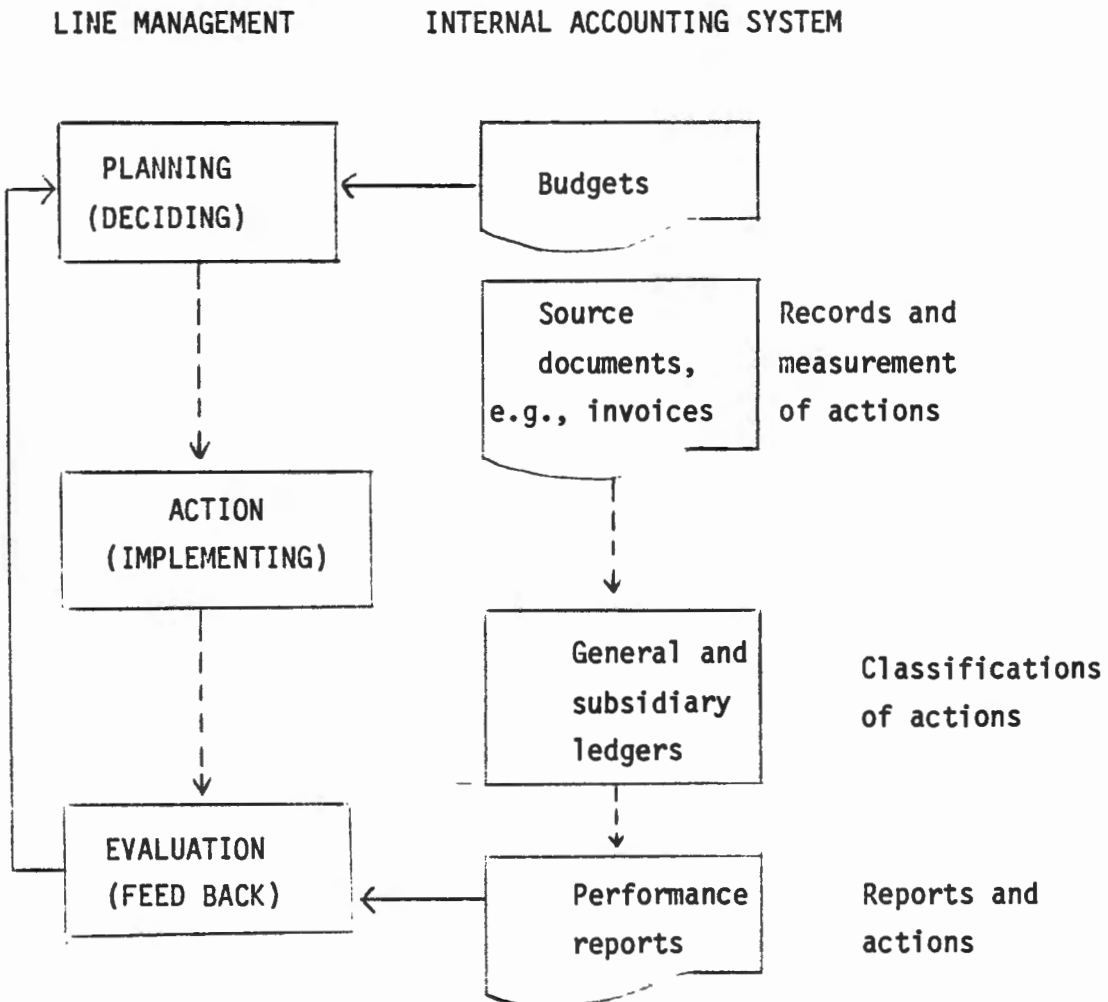
In die voorafgaande bespreking het die totale bestuursfunksie

die filosofie van die rol van bestuur:

- a "The future destiny of the enterprise can be manipulated ; hence, it can be planned and controlled by management.
- b Good managers can contrive realistic means to achieve the objectives.
- c Management can manipulate the controllable variables and plan for the noncontrollable variables.
- d Therefore, the quality of managerial planning decision determines management competence".

Figuur 5 toon duidelik die noue interaksie tussen die bestuurs-funksie en die interne rekeningkundige stelsel. (Bron : Horngren 1978 p.5)

Figuur : 5 Rekeningkundige raamwerk vir beplanning en kontrole



Twee belangrike elemente in hierdie raamwerk, nl. begrotings en verslaggewing verg verdere bespreking. Die verwantskap tussen hierdie twee elemente word deur Horngren (1987 p.5) soos volg beskryf:

"Accounting formalizes plans by expressing them in the language of figures and budgets. Accounting formalizes control as performance reports, which provide feedback by comparing results with plans and by highlighting variances".

Bostaande aanhaling verteenwoordig in wese die begrip van "beheer by uitsondering" of "management by exception" wat dan ook in die bedryfsrekeningkundige stelsel van die model geïnkorporeer is.

"Cost control involves apprising management of the fact that costs have changed, pointing out which costs have changed, the direction of change and the reason for the change".

Nichols (1973 p.310)

#### 3.4.2 Begrotings

Volgens Sorgdrager (1967, p.269) is die doel van die ondernemingsbegroting om die fases van die onderneming vooruit te beplan en daarna die plan aan die werklike resultaat te toets. Besondere klem word op die volgende aspekte gelê:

- a Beraming
- b Beplanning
- c Beheer
- d Beleidsplan

Beraming - sover moontlik moet alle moontlike toekomstige toestande vir omset en produksie in ag geneem word. Beraming word gewoonlik op ondervinding van die verlede gebaseer en by bestaande en verwagte toestande aangepas.

Beplanning - om 'n beplanningsbeleid te bepaal, moet besluite geneem word. Die begroting is hier 'n belangrike beleidsinstrument vir bestuur van die onderneming, dit is die rigshoer vir toekomstige handeling. Voordat daar begroot kan word, moet die aktiwiteite van die onderneming beplan word.

Beheer - beheer sien toe dat beplande winste behaal word. Dit behels 'n voortdurende ondersoek na die koste wat binne die begroting val. Die begroting moet gedurig by veranderde omstandighede aangepas word en moet dus nie staties gehou word nie. Die bestuur dui die rigting aan, en om te bepaal of die rigting doelmatig is, moet daar beheer uitgeoefen word. Beheer spruit dus voort uit die korrektiewe stappe wat geneem word deur bestuur, m.a.w. 'n ondersoek na die begrotingsafwyking. Begrotings is egter nie 'n outomatiese beheerstelsel nie - bestuur is nie nou onthef van herbeplanning en herimplementering van gewysigde planne nie.

Beleidsplan - die beleidsplan word geformuleer deur bestuur en moet deur die werknemer uitgevoer word. Dit kan alleen uitgevoer word na al die beplanning, beheer en beramings uitgevoer is.

Bestuur moet deeglik bewus wees van die voordele wat die aanwending van begrotings kan meebring sowel as die beperkinge daaraan verbonde. Begrotings as 'n bestuursinstrument moet deurlopend beskou word as 'n middel tot 'n doel en nie as 'n doel opsigself nie. "A budget is a formal quantitative expression of management plans", (Horngren 1978 p.148) en "A budget is merely a plan expressed in quantitative terms". (Anthony 1970 p.16).

Die hoofvoordele van begrotings en begrotingsbeheer kan as volg saamgevat word, nl.

- a Deur die formalisering van hul verantwoordelikhede word bestuurders forseer om vooruit te dink.

- b Begrotings verskaf definitiewe verwagtinge wat 'n goeie raamwerk skep om werklike prestasie te meet.
- c Begrotings bevorder koördinasie en samewerking tussen bestuurslede sodat die geheel van organisasiedoelwitte harmoniseer met die doelwitte van elke afdeling daarvan.
- d "The principal advantage of budgeting is probably that it forces managers to think ahead - to anticipate and prepare for changing conditions". (Horngren 1978 p.149).
- e Doeltreffende interne beheer word verkry deur prestasie meting - d.w.s. deur afwykingsbeheer.
- f Begrotings meet groei, doeltreffendheid en winsgewendheid.
- g Kommunikasie word bevorder deur die hele onderneming - personeel word geforseer tot baie meer persoonlike kontak.

Die belangrikste beperkings van begrotings is:

- a Dit is net werklik 'n hulpmiddel as dit doeltreffend deur bestuur aangewend word.
- b Dit is gebaseer op menslike skattings, ramings en aannames wat onrealisties en onakkuraat kan wees.
- c Die administratiewe las kan wesenlik vergroot wanneer die voortdurende veranderde omstandighede aanpassings van die begroting noodsaak.  
Vergelyk ook in hierdie verband:  
Sorgdrager & Tromp (1980 p.318)  
Weston & Brigham (1978 p.112/114)  
Horngren (1978 p.148/155)

Die implementering van die geïntegreerde kostestelsel en die gepaardgaande verbesondering van koste en inkomste tot in fyn

detail, het die begrotingsfunksie wat in die 19X3 en 19X4 oesjare uitgevoer is, aansienlik vergemaklik. Die historiese gegewens en statistiek was hier van baie groot waarde, veral wat die koste items betref. Die prosedures wat tydens die begrotingsproses toegepas is, behels:

- a Identifiseer en klassifiseer die verskillende begrotingsposte. Eerstens word twee breë kategorië daargestel, nl. Bedryfsbegrotingsposte en Finansiëlebegrotingsposte.

Bedryfsbegroting: dit sluit in begrotings t.o.v. die inkomstestaat, verkope, produksie, materiaal en grondstowwe, arbeid, meganies, ander koste, voorraad en administrasie. Hierdie begrotings word normaalweg vir ten minste een jr. opgestel, sodat prestasie meting minstens maandeliks gedoen kan word.

Finansiëlebegroting: dit sluit in begrotings t.o.v. kapitaal, balansstaat en kontantvloei en word gewoonlik vir periodes langer as een jr. opgestel.

- b Betrek die plaasbestuurders vir die volle begrotingsaksie - elke rand en sent waarvoor begroot word vir sy spesifieke plaas, is sy verantwoordelikheid. Die gevaar bestaan dat sonder sy tegniese samewerking, die begroting bloot 'n rekeningkundige oefening kan word en die tegniese onvermydelike en ekonomies noodsaaklike begrippe, buite rekening gelaat word. "Active support and coöperation on the various levels of line management is necessary to achieve a good budget." (Haiman, Scott & Conner 1978 p.482)

Vergelyk ook in hierdie verband :

Sorgdraer (1976 p.275/276)

Horngren (1972 p.166)

Die metode of tegniek gebruik om te begroot (vir beide kategorië) geskied volgens die konvensionele dubbelinskrywingsmetode van debiet en krediet, bv. as 'n koste begroot word vir 'n spesifieke

maand, debiteer die koste en krediteer die mees normale bron, bv. kontant of bankrekening of 'n krediteur as dit die normale loop van sake is. Die eindresultaat sal wel toon of daar 'n bedrfskapitaaltekort is wat deur die goedkoopste finansieringsmetode vergoed moet word.

Die onderskeie begrotings van die model is op die volgende wyse in 'n spesifieke volgorde opgestel:

a    Produksie- en omsetbegroting

Hier gaan dit om die verwagte opbrengs per hektaar, die beplande hoeveelheid gelewer te word aan die kooerasie en die beplande voorraad graan wat vir doeleindes van saad, mielie-meel of beesvoer agtergehou wil word. Dit is noodsaaklik om die veranderlike begrotingstegniek hier te gebruik om sodoende die beplande oppervlakte aan te pas by die werklike oppervlakte geplant. (Sorgdrager 1967 p.286).

By die beraming van die fisiese opbrengs word die volgende faktore in aanmerking geneem, nl. oppervlakte, plantpopulasie per hektaar, bemestinghoeveelhede, reënval of besproeiing waar van toepassing, historiese opbrengs, cultivar, onkruidodder en pesbeheerprogramme, streeksgemiddelde opbrengs, ens. Wat die prys betref, is die konserwatiewe beleid gevolg om omset teen die heersende prys te bereken - gewoonlik word die nuwe prys in April/Mei bekend gemaak, waarna die verkoopbegroting aangepas kan word. Voorrade word teen produksiekoste na die baterekenings oorgedra.

Die belangrike faktor hier is dus die fisiese opbrengs of produksiebegroting - die omsetbegroting is slegs die produksiebegroting uitgedruk in geld. Hierdie begroting vorm die grondslag van die ander begrotings, nl. produksiekoste, voorraad, aankope, arbeid, meganies en bokoste.

Wat verkope van vee aanbetref, is hierdie syfer gewoonlik na willekeur begroot, afhangende van die kontantvloei resultaat, maar met inagneming van die beheerde en onbeheerde vleismarktoestande.

Ander inkomste soos subsidies, omsetbonusse, ens. moet nie buite rekening gelaat word nie.

Vergelyk die vlg. literatuur in hierdie verband :

Sorgdrager (1967 p.278)

Sorgdrager & Tromp (1980 p.319/321)

Sorgdrager & Tromp (1977 p.396/397)

Nichols (1973 p.397/300)

Cairns & Taylor (1976 p.70)

Brock, Palmer & Sweeny (1978 p.305/306)

#### b Produksiekoste begroting

Hierdie begroting verg grotendeels die meeste aandag aangesien dit die verklaarde beleid is om soveel as moontlik van alle koste, na produksiekoste toe te deel. Noukeurige beplanning van alle fisiese aktiwiteite en die oppervlakte waarop dit betrekking het, vorm die grondslag van hierdie begroting, aangesien bykans alle ander produksiekoste daarop gegrond is, bv. ploeg, skeur, plant en bemestingsaktiwiteite bepaal die begrote koste van die arbeids- en meganiese komponente, saad- en kunsmisbehoefte, ens. Die oppervlakte waarop die verskillende aktiwiteite beplan word, moet uiters noukeuring bepaal word, aangesien vele ander direkte koste gebaseer is op een of ander eenheid per hektaar. Soos in die geval van die fisiese produksiebegroting word, van die veranderlike begrotingstegniek gebruik gemaak.

Die landeryekostestaats (aansluiting 3.6(h)) kan, indien so verkies, uitgebrei word om ook fisiese prestasie aan te dui, d.w.s. begrote sowel as werklike prestasie, wat dan gevolglik 'n fisiese prestasie afwyking sal aandui.

Die meganiese- en arbeidskomponente is baie belangrike elemente van die produksiekoste begroting en dit verg

noukeuring beramings van arbeid- en meganiese toedelingstariewe soos bespreek onder 3.3.2 en 3.3.3.

Vergelyk in hierdie verband :

Sorgdrager (1967 p.279/284)

Sorgdrager & Tromp (1980 p.321/323)

Sorgdrager & Tromp (1977 p.397/399)

Nichols (1973 p.400/402)

Cairns & Taylor (1970 p.70/72)

Brock, Palmer & Sweeny (1978 p.306/309)

c Bokostebegrotings

"Bokoste is 'n koste-aanwending wat vir die totstandkoming van die produk noodsaaklik is." (Sorgdrager 1967 p.284) Hieronder sorteer algemene plaasuitgawes, arbeid, meganies en werkswinkel, produksie en administratiewe bokoste. Aanhangsels 3.2(k) tot 3.2(o) verskaf 'n uiteensetting van die koste items ter sprake. Bokostes is verdeel in vaste en veranderlike koste en elke item word afsonderlik begroot. Faktore wat in ag geneem moet word sluit o.a. in die beskikbaarheid en omvang van arbeid, meganiese toerusting, verwagte ekonomiese toestande wat algemene prysstygings weerspieël, rentekoerse, ens. Dit moet in gedagte gehou word dat bokoste soos elektrisiteit, waardevermindering, arbeid, meganies, besproeiing, ens. eers as 'n bokoste begroot word en daarna word die toedeling na produksiekoste, begroot. "Costs are accumulated and reported for control purposes prior to allocation ; product costing then follows through allocation procedures." (Welsh 1976 p.267)

Vergelyk die volgende literatuur in hierdie verband :

Nichols (1973 p.402/405)

Welsh (1976 p.264/272 ; 276/277)

Sorgdrager & Tromp (1977 p.400/406)

Sorgdrager & Tromp (1980 p.323/329)

Brock, Palmer & Sweeny (1978 p.310/312)

'n Samevoeging van al die genoemde bedryfsbegrotings resulteer in 'n begrote wins- en verliesrekening wat 'n netto resultaat van 'n begrote wins of verlies aandui.

d Kapitaalbegroting

Hierdie begroting berus hoofsaaklik op lantermynbeplanning en 'n belangrike oorweging is die tydstip waarop die kapitaalbesteding moet plaasvind. Faktore wat in ag geneem moet word, behels o.a. die beskikbaarheid en koste van eie fondse of buite finansiering, doeltreffende aanwending van kapitaal t.o.v. projekte wat:

- die voortbestaan van die onderneming verseker;
- die winste kan verhoog, insluitende meganisering en outomatisering van bestaande fasiliteite, veral waar moontlike arbeidstekorte kan ontstaan;
- produksie omvang verhoog om in bestaande vraag na produkte te voorsien, ens.

Hierdie begrotings dek die toekomstige kapitaal- en toerustingvervangings vir M en moet nie slegs vir 'n jaar vooruit opgestel word nie. "Capital budgeting is the making of long-term planning decisions for investments and their financing. Decisions in this area are among the most difficult, primarily because the future to be foreseen is distant and hard to perceive." (Horgren 1972 p.452)

Vergelyk in hierdie verband ook :

Sorgdrager & Tromp (1980 p.323/332)

Welsh (1976 p.355/364)

Sorgdrager & Tromp (1977 p.407/419)

Cairns & Taylor (1976 p.72)

Horngren (1972 p.451/467)

Nichols (1973 p.405/412)

Nadat bg. begrotings opgestel is, kan die begrote balansstaat, begrote bron en aanwending van fondse, asook die kontantvloei opgestel word. Verkieslik moet die kontantbegroting maandeliks ingedeel word en normaalweg vir 'n jaar of langer vooruit. Sonder die begrote kontantvloei staat kan finansiële beplanning nie ordelik

geskied nie en dië staat vorm 'n belangrike bestuursinstrument met die oog op interne beheer.

### 3.4.3 Verslaggewing

Korttermynverslaggewing is noodsaaklik, aangesien daar tydlig opgetree en herbeplan kan word voor afwykings groot afmetings begin afneem. Bestuur moet dus toesien dat die tyds gaping tussen besluitneming en verslaggewing geminimiseer word. (Vergelyk Welsh 1976 p.500)

Verslaggewing in die algemeen moet voldoen aan sekere basiese vereistes en volgens Welsh (1976 p.490) behels dit:

- a "Tailored to the organizational structure and controllability, that is, by responsibility centre.
- b Designed to implement the exception principle in management.
- c Repetitive and related to short time spans.
- d Adapted to the requirements of the principal user."

Daarbenewens moet dit akkuraat, eenvoudig en verstaanbaar wees en slegs die tersaaklike inligting weergee. Dit behoort tydlig voorberei en voorgelê te word en oor die algemeen moet dit konstruktief van aard wees.

Tydige verslaggewing, as hulpmiddel tot bestuurskontrole, kan nie oorbeklemtoon word nie. Bestuur moet deurlopend vinnige terug-rapportering kry van alle bedryfs- en bestuursaangeleenthede sodat korrektiewe stappe, indien nodig, so vinnig moontlik geneem kan word. "Variances raise questions ; they do not supply answers. The analysis and follow-up of variances are the keys to succesful management control." (Horngren 1978 p.189)

Verslaggewing geskied streng volgens die formaat soos aangedui in aanhangsels 3.6(b) tot 3.6(g). Elke plaasbestuurder (die verantwoordelike persoon) kry so spoedig moontlik na die maandeinde 'n bestuursverslag t.o.v. sy plaas waaroor hy tydens 'n maandelikse

bestuursvergadering verslag en kommentaar moet lewer. So 'n bestuursverslag sluit in:

Wins- en verliesrekening.

Landeryekostestate (vir alle gewasse geproduseer).

Bokostestate : algemene plaasuitgawes,  
arbeid,  
meganies en werkswinkel,  
produksie,  
vee.

Voorraadstaat (groeivoorraad en diverse items).

Kapitaalbestedingstaat.

Die topbestuur (S en V) kry dieselfde verslagpakket van elke plaas soos hierbo uiteengesit, tesame met:

Gekonsolideerde balansstaat,

Gekonsolideerde wins- en verliesrekening,

Gekonsolideerde landeryekostestate,

Gekonsolideerde voorraadstaat.

Al bogenoemde verslae handel oor die oesjaar periode en is vir doeleindes van interne gebruik.

Veral die gekonsolideerde kosteverslae is vir topbestuur van groot waarde (aanhangsels 3.7(a), 3.7(b) en 3.7(c)). Met een oogopslag kan die globale bedryfsresultate waargeneem, asook 'n bedryfsvergeliking tussen die vier verskillende plase gedoen word.

Die maandelikse bespreking en bestudering van bestuursverslae en gevolglike uitwys en verklaring van afwykings, vorm 'n belangrike skakel in die beheersiklus. Hierdie soort verslagdoening staan bekend as verantwoordingsrekeningkunde. (Faul, Pistorius & van Vuuren 1974 p.383). Afwykingsoorsake word ondersoek; korrektiewe aksies geneem; begrotings word moontlik aangepas a.g.v. veranderde omstandighede; bestuursopdragte word gegee; goedkeuring word verleen aan kapitale bestedings en die algemene vordering van die onderneming as 'n geheel word bespreek.

Dit is veral belangrik om die begrip van "beheer by uitsondering" tuis te bring by die gebruikers van die bestuursverslae, d.w.s. in hierdie geval topbestuur (V en S) sowel as die plaasbestuurders. Indringende aandag moet hoofsaaklik aan die uit-lyn-uit items (afwykings) bestee word. Nie slegs negatiewe afwykings nie, maar ook positiewe afwykings verg nadere ondersoek. (Vergelyk Horngren 1972 p.157/160)

Opvolgprosedures en gevolglike terugvoering is 'n sleutelaspek vir effektiewe beheer en dit is streng gesproke 'n lynfunksie en -verantwoordelikheid. Daar moet egter volledig rekord van gehou word sodat die opvolgende verslaggewing weer die vordering daarop kan rapporteer.

Die terugvoering ("feedback") van prestasie-inligting, is vir die onderneming sowel as die individu van belang omrede dit die plaasbestuurder se vordering aandui en bestuur kan die onderneming se doelwitte en strategie herbeplan en korrektiewe stappe neem.

Die volgende literatuur kan geraadpleeg word m.b.t. verslaggewing :

Welsh (1976 p.487/506)

Horngren (1978 p.172/173)

Horngren (1972 p.161)

Faul, Pistorius & van Vuuren (1974 p.382/384)

### 3.5 Opsomming

Hierdie hoofstuk is gewy aan die ontwerp en implementering van 'n geïntegreerde rekeningkundige - en kostestelsel met 'n verduideliking in breë trekke van die ontwerp en funksionering van die hoofkomponente daarvan. Die omvang van die genoemde take is groot maar dit kan deur goeie werksbeplanning en organisering, wel deur een persoon behartig word. Die stelsels soos bespreek, is ten volle geskik om ook d.m.v 'n rekenaar bedien te word indien die omvang van die werk dit ekonomies regverdig.

## 4 HUIDIGE SITUASIE (19X4)

### UITGEBREIDE INHOUDSOPGAWE

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Finansiële- en bedryfsresultate
  - 4.2.1 Finansiële boekjaar
  - 4.2.2 Oesjaar resultate
- 4.3 Huidige bestuurstelsels
  - 4.3.1 Inleiding
  - 4.3.2 Organisasiestruktuur
  - 4.3.3 Produksie, Arbeid en Meganika
- 4.4 Opsomming

### SINOPSIS

In 'n onderneming wat ingestel is op maksimum wins behaling, word die effektiwiteit van bestuur uiteindelik gemeet aan die winste gerealiseer, d.w.s. aan die bevrediging van die ekonomiese doelwitte. Die ekonomiese funksie van bestuur is egter onlosmaakbaar van sy administratiewe funksies van beplanning, organisering en beheer wat as grondslag het - besluitneming. Besluitneming berus op inligting en bestuur moet daarna strewe om die inligting verskaf deur die bestuursrekenmeester, te verstaan om sodoende die kwaliteit van bestuursbesluite te verbeter.

## 4 HUIDIGE SITUASIE (19X4)

### 4.1 INLEIDING

Die periodes ter sprake is eerstens die oesjaar wat geëindig het op 31 Augustus 19X4 asook die finansiële boekjaar wat geëindig het op 28 Februarie 19X5. Hierdie hoofstuk word gewy aan 'n kort samevatting van die belangrikste verskille tussen die aanvangsdatum van die opdrag (Desember 19X1) en die huidige situasie, veral wat betref die finansiële resultate wat tog die barometer is van die onderneming se bedrywighede.

### 4.2 FINANSIËLE- en BEDRYFSRESULTATE.

Dit wil geensins beweer word dat die algehele verbetering wat duidelik blyk uit die finansiële jaarstate en oesjaarstate, alleenlik te wyte is aan verbeterde bestuurspraktyke nie. Dit mag wel so wees in ander bedrywe waar onbeheerbare faktore weinig of geen invloed het op bedryfsresultate nie. In die landbou egter en veral wat graanverbouing aanbetref, is daar die een groot onbeheerbare element wat geen ag slaan op gesofistikeerde en doeltreffende bestuurspraktyke nie - dit is naamlik droogte. Wat die model aanbetref, kan daar egter met groot vrymoedigheid aanspraak gemaak word dat verliese in 'n droogte jaar (19X4) tot die minimum beperk is a.g.v. doeltreffende bestuurstelsels. Kostebeheer is uiters streng toegepas, bedryfs en kapitaalbestedings kon vroegtydig afgelas, besnoei of uitgestel word en die totale finansiële en bedryfsituasie is deurlopend fyn gemonitor.

#### 4.2.1 Finansiële (Fiskale) Boekjaar

Soos reeds in hoofstuk 3 aangetoon, word die finansiële jaarstate op presies dieselfde formaat opgestel as die oesjaar verslaggewing. Dit word egter in totaal opgestel (volgens die hoofgrootboek) en dui nie enige items afsonderlik per plaas aan nie. Die finansiële inligting daarin vervat is steeds van toepassing op twee verskillende produksie seisoene en nie geskik vir interne doeleindes en besluitneming nie.

Die finansiële jaarstate het, wat die model aanbetref, slegs 'n formele verpligting geword vir doeleindes van eksterne verslaggewing, nl. vir die belastinggaarder, banke, finansieringsinstellings, die koöperasie, ens.

Die detailinligting wat hierdie state nou bevat, word egter met groot waardering deur die eksterne partye verwelkom, en enige onduidelikhede of verwarring kan baie maklik verduidelik word - die stelsel leen hom tot 'n redelik maklike rekonsiliasie tussen die oesjaarstate en die finansiële jaarstate.

Die praktyk word ook nog steeds gevolg om alle bedryfsvoorrade behalwe die lewende hawe, op 28 Februarie af te skryf, maar dit word weer op 1 Maart in berekening gebring. Dit beteken dat daar in een jaar weer winste teruggeneem is. (19X2) Die model kon dit egter in daardie spesifieke jaar absorbeer en vanaf daardie stadium is voorrade konsekwent afgeskryf en weer ingebring - dit kom gevolglik neer op 'n jaarlikse aansuiwering van voorrade wat of 'n wins of 'n verlies vir die onderneming teweeg kan bring.

Die finansiële jaarstate van M vir die jaar geëindig 28 Februarie 19X4 verskil wesenlik van dié vir die jaar geëindig 28 Februarie 19X1, wat betref sowel die finansiële resultate en formaat van aanbieding. A.g.v. redes reeds vermeld, sal geen finansiële analise op 28 Februarie 19X4 vir die studie se doeleindes gedoen word nie, maar wel enkele analise resultate word verstrek wat gebaseer is op die oesjaar resultate. (19X4)

#### 4.2.2 Oesjaar Resultate

Soos reeds in hoofstuk 3 bespreek, word die oesjaar resultate volledig in bestuursverslagsvorm maandeliks opgestel. Voorrade word op jaareinde (31 Augustus) nie afgeskryf nie en 'n sommering of konsolidasie van die vyf sub-grootboeke (M, A, B, C en D) verskaf die netto finansiële resultate vir die onderneming as 'n geheel vir die betrokke oesjaar wat strek vanaf 1 September tot 31 Augustus.

'n Finansiële analise en 'n ontleding van die finansiële struktuur van M op 31 Augustus aan die hand van die bedryfsresultate, toon die werklike mate van sukses, vooruitgang en behaling van doelwitte van die onderneming - die inligting is voldoende en akkuraat en die tydstip is uiters gepas. Die winsgewendheidsanalise resultate asook die solvabiliteits- en likwiditeitsverhoudings verskil aansienlik van dié bereken op 28 Februarie. Van jaar na jaar kan daar ook nou sinvolle bedryfs- en bedryfstakvergelykings gedoen word.

As enkele voorbeeld van die waarde wat bestuur kon put uit die geïntegreerde kostebeheerstelsel en gepaardgaande verslagdoening, kan die uitstaande geval t.o.v. plaas no. 4 aangehaal word :

Uit die bedryfsverslaggewing gedurende die 19X2 en 19X3 oesjare het dit baie duidelik geblyk dat plaas no. 4 nie maklik op 'n winsgewende basis bedryf kon word nie. Die plaas is doeltreffend bestuur, maar ongeag streng kostebeheer het die plaas net nie die vermoë gehad om die verwagte opbrengs te lewer of om slegs kostegewys, gelyk te breek nie. Gewasse is, ongeag goeie reëns, deurgaans teen 'n verlies verbou, en die vernaamste oorsake hiervan was o.a. die hoë lopende- en herstelkoste van die besproeiingsmasjienerie, die onbestendige arbeidsfaktor en die swak potensiaal landbougrond. Bestuur het vervolgens besluit om die plaas te verkoop en te vervang met meer geskikte landbougrond.

Oesjaar resultate verskaf die grondslag waarop bestuur sy beplanning en strategie vir die volgende jaar asook oor die langtermyn baseer. Dit moet in gedagte gehou word dat die oesjaar resultate gesuiwer is van enige belastingmanipulasies.

Enkele belangrike finansiële aanwysers en verhoudingsgetalle wat voortspruit uit 'n finansiële analise gedoen op 31 Augustus 19X4, is die volgende :

Bedryfswinsmarge	41,2%
Netto winsmarge	18,7%
Omloopsnelheid vaste kapitaal	4,1 keer
Omloopsnelheid vlottende kapitaal	5,5 keer
Eerste likwiditeitsyfer	3,7
Tweede likwiditeitsyfer	0,5
Eie kapitaalverhouding	29%
Kortkredietverhouding	10.8%

Die bostaande analise resultate toon 'n duidelike verbetering in die algemene finansiële posisie van die model. Dit is die verantwoordelikheid van die bestuursrekenmeester om die nodige interpretasie van die analises aan bestuur oor te dra en sekere aanbevelings op grond daarvan te maak. Die analise verskaf aan bestuur die basiese insig in die veranderings in die kapitaal en batestruktuur en gevolglik ook in die rentabiliteit, likwiditeit en solvabiliteit. Behalwe die afwykings-beheermeganisme het die bestuur van die model hierdie addisionele en belangrike bestuursinstrument wat noodsaaklik is vir toekomstige beplanning, en beheer.

#### 4.3 HUIDIGE BESTUURSTELSELS

##### 4.3.1 Inleiding

Reynders (1977 p.131) omskryf die beheer begrip soos volg: "Beheer is die reëlende taak van die leiding, dit meet die werkverrigting van die hele organisasie, dit bring optrede volgens plan en is 'n belangrike gids by die uitvoering van planne. Dit gee die teken dat afgewyk is van die plan, sodat stappe tot herstel en voorkoming van herhaling geneem kan word". Die mate van sukses wat bereik is deur verbeterde bestuurspraktyke sal gevolglik in 'n groot mate afhang van die doeltreffendheid van die totale bestuursfunksie, en in besonder, van doeltreffende beheer.

##### 4.3.2 Organisasiestruktuur

Die organisasie het sodanig uitgebrei dat 'n voltydse rekenmeester sowel as 'n tikster aangestel kon word. Administratiewe pligte

word ordelik en behoorlik uitgevoer en instand gehou. Die rekenmeester het geen lynbevoegdheid nie, behalwe in sy eie departement en tree in 'n stafhoedanigheid op. Hy rapporteer direk aan S. S het sy gesagsposisie verstewig, veral a.g.v. die bestuursinligting wat hom nou tydig bereik en die afwykingsbeheermeganisme tot sy beskikking. Daar moet egter gewaak word teen die onoordeelkundige aanwending en besetting van die rekenmeester se vermoëns en sy primêre taak is dië van bedryfsrekenkundige - indien hierdie taak hom misken word, het die bestuurskontrole en beheerfunksie weinig kans op sukses.

#### 4.3.3 Produksie, Arbeid en Meganika

Dit spreek vanself dat die stelsels van kostebeheer en verslaggewing, dit maklik maak vir die plaasbestuurder om 'n goeie insig in die fisiese en finansiële insette, sowel as van die resultate van sy aktiwiteite, te verkry. Omdat hy presies weet waar hy hom produksiegewys bevind op 'n gegewe tydstop, kan hy oordeelkundig vooruit beplan. Hy het ook genoeg tyd beskikbaar om primêr sy aandag aan verbeterde produksietegnologie en -praktyke te bestee. Voorts is hy ook instaat om die aanwending van sy meganiese- en arbeids komponente fyn te monitor en steeds te streef na hoër doeltreffendheid. Koste bewustheid word huidiglik deurgaans nagestreef en in die proses word beheerbare faktore streng gekontroleer.

Enkele voorbeelde van besluite wat op hierdie area geneem kon word, is :

- a kostevergelykings t.o.v. die stroop van graan deur buite kontrakteurs, met eie stropers of deur trekarbeiders;
- b die vraagstuk om of twee of drie sirkels per besproeiingstelsel te benut, m.a.w. is dit lonend om slegs twee sirkels in die winter te plant - die voordele van beter voorbereiding, vroër aanplant en hoër opbrengs van die daaropvolgende oes, moet die verlies aan winste deur slegs twee sirkels aan te plant, oorskry.
- c uitskakeling of vervanging van een gewas of kultivar met 'n ander deur 'n vergelyking van streng gekontroleerde koste/opbrengs verhoudings per ha., d.w.s. produksiewins per ha. vergelykings.

#### 4.4 OPSOMMING

Die bestuur van M is op hierdie stadium wel deeglik bewus van waaraan die onderneming sy voorspoed te danke het en hulle weet ook waarheen en hoe hulle die onderneming moet stuur om daardie voorspoed te behou en uit te bou. Gesonde en wetenskaplike bestuurspraktyke verskaf die instrument, hulle moet dit slegs beheer en doeltreffend aanwend. 'n Afwyking van die neergelegde bestuurspraktyke en 'n verslapping in beheer sal die onderneming weereens dompel in 'n toestand van onsekerheid en 'n verydeling van doelwitte.

In die voorafgaande hoofstukke (1 tot 4) is daar gepoog om die geval van 'n tipiese boerderyonderneming te bespreek wat betref die implementering van wetenskaplike bestuurspraktyke. Privaat boerdery-ondernemings van daardie grootte en omvang kan dit egter bekostig om 'n deskundige op dië spesifieke vakgebied te employeer. Die gemiddelde boer het normaalweg nie die finansiële vermoëns om 'n voltydse persoon in diens te neem nie, maar kan tog, met geringe aapassings, met vrug gebruik maak van die voorgestelde stelsels. Vervolgens word in hoofstuk 5 aandag gegee aan die filosofie van boerderybestuur wat vir enige grootte en aard van boerderyonderneming sal geld.

## 5. BOERDERYBESTUUR - 'n PRINSIPIËLE BESKOUIING

### UITGEBREIDE INHOUDSOPGAWE

- 5.1 Inleiding
- 5.2 Bestuurswese
  - 5.2.1 Omskrywing
  - 5.2.2 Beginsels
  - 5.2.3 Doelwitte
  - 5.2.4 Wetenskaplike bestuur
- 5.3 Aspekte van boerderybestuur
  - 5.3.1 Definisie
  - 5.3.2 Besluitneming
  - 5.3.3 Beplanning
  - 5.3.4 Organisering
  - 5.3.5 Aktivering
  - 5.3.6 Beheer
- 5.4 Opsomming

### SINOPSIS

Die taak van die landboubestuurder is kompleks en behels die uitvoering van beplanning-, organisasie-, bevelvoering-, köördinasie- en beheerfunksies. Die unieke en dinamiese aard van die boerderybedryf, maak 'n algemene bestuursresep nie moontlik nie en die bestuurstaak hang in 'n groot mate af van die gangbare bestuursbeskouing en ander verwante omstandighede.

## 5. BOERDERYBESTUUR - 'N PRINSIPIËLE BESKOUING

### 5.1 INLEIDING

Soos in die geval van enige ander onderneming of besigheid, behels boerderybestuur hoofsaaklik die neem van besluite wat kort-, medium en langtermyn van aard kan wees. Dit is dus 'n deurlopende besluitnemingsproses en die mense wat verantwoordelik is vir die uitvoering daarvan, is die eienaar/plaasbestuurder.

Dit is belangrik dat die bestuurder kennis moet dra van bestuurswese, omdat dit hom in staat stel om beter toerusting, masjiene, geboue en produkte en dienste te bekom deur die boerdery beter te bestuur. Bestuurswese moet alleen beskou word as 'n hulpmiddel vir die bestuurder, iets wat hom kan help om sy doelwitte te bereik of die gewenste eindresultate te verkry. (Kassier 1978)

### 5.2 BESTUURSWESE

#### 5.2.1 Omskrywing

Bestuurswese het te doen met die bereiking van doelwitte m.b.v. alle moontlike hulpbronne. Wanneer 'n gewenste doelwit bereik moet word, is daar 'n saambring van vaardighede, materiale en gereedskap, werkplekke en die gebruik van tyd om die doelwit te bereik. Dit spreek vanself dat bestuurskontrole die maatreëls behels wat deur bestuur daargestel is om te verseker dat die ondernemingsdoelwitte bereik word.

Die belang van bestuur is veral daarin gesetel dat dit juis dië faktor is wat verantwoordelik is vir die koördinasie en in werking stelling van die ander produksiefaktore, nl. grond, kapitaal en arbeid in die produksieproses. Bestuurswese kan bestudeer en aangeleer word en die vaardigheid om dit toe te pas kan verkry word. Boerderybestuur het te doen met mense wat saamgebring word om met die beskikbare produksiemiddele nl. grond, kapitaal en arbeid, die gewenste eindresultaat so doeltreffend en ekonomies as

moontlik te bereik.

### 5.2.2 Beginsels

'n Beginsel voorsien gewoonlik die gids vir 'n bestuurder en d.m.v. beginsels is dit moontlik vir die bestuurder om foute te voorkom en die resultate van sy pogings te voorspel. Kennis van beginsels is nuttig, maar die vaardigheid waarmee dit toegepas word, is uiters belangrik. (Vergelyk Kassier 1978)

### 5.2.3 Doelwitte

'n Bestuursdoelwit kan gesien word as die verlangde eindresultaat wat die presiese omvang voorskryf en rigting aan die pogings van 'n bestuurder se werk verleen. Die formulering van die ondernemingsbeleid, beplanning en beheer, berus hoofsaaklik op die vooraf-opgestelde doelwitte.

Die gebrek aan 'n duidelike doelwit maak die uitvoering van enige taak moeilik. Voordat fisiese of skeppende werk verrig kan word, behoort dit gerig word tot 'n doelwit. Doelwitte moet so geformuleer word dat dit kontroleerbaar en prakties uitvoerbaar is. Onbereikbare doelwitte demp inisiatief en vernietig motivering.

Dit is belangrik dat bestuurders deurlopend hul doelwitte voor oë moet hou - strewe hulle nog na dieselfde doelwitte of vereis veranderde omstandighede nie 'n hersiening en aanpassing van doelwitte nie?

Oor die algemeen mag 'n boerdery-onderneming se hoofdoelwit insluit :

- a om aan die verbruiker produkte van die hoogste kwaliteit teen die billikste pryse te voorsien.
- b om aan sy werknemers interessante werk en sekuriteit te verskaf, en
- c om 'n redelike wins op belegging te verdien.

Deur die tegniek van doelwitbestuur toe te pas ter bereiking van ondernemingsdoelwitte, word alle bestuursaktiwiteite gekoördineer en gerig op die optimum kombinasie van produksiefaktore ten einde maksimum rentabiliteit te verkry.

Dit is nie altyd so dat die doelwit van alle ondernemings is om wins te maak nie, en so ook nie wat boerdery betref nie. Dit is egter wel waar dat ook boerdery-ondernemings wins moet maak om te bestaan en dat dit 'n redelike rendement op kapitaal aan die belegger/eienaar moet besorg. Verdere oogmerke kan wees om te ontwikkel en fasiliteite te verbeter; om by te dra tot die gemeenskap se ontwikkeling en om verpligtinge teenoor derdes en die staat, na te kom. Wins is 'n beweegrede, en nie 'n doelwit nie.

Vergelyk : Reynders (1978 p.20)

: Haiman, Scott & Connor (1978 p.315)

: Kassier (1978)

#### 5.2.4 Wetenskaplike bestuur

Wetenskaplike bestuur het sy oorsprong gevind in die industrië en die opvoedkunde toe die besef van veranderde omstandighede die noodsaak van gesonde, doeltreffende bestuursbeginsels sterk na vore gebring het. Welsh (1976 p.5) se beskouing is:

"Scientific management does not involve a formalised, highly complex system, but is based rather upon the idea that a scientific approach - investigation, analysis, and systematic decisionmaking approaches - should be used to carry out effectively the managerial process".

Die wetenskaplike bestuurder het gevolglik 'n gesonde geestelike houding teenoor enige bestuursprobleem, hy is toegerus met 'n grondige kennis van bestuursbeginsels en besit die bekwaamheid om dit met welslae toe te pas.

Volgens Kassier (1978) is daar vier basiese funksies wat elke wetenskaplike bestuurder moet verrig:

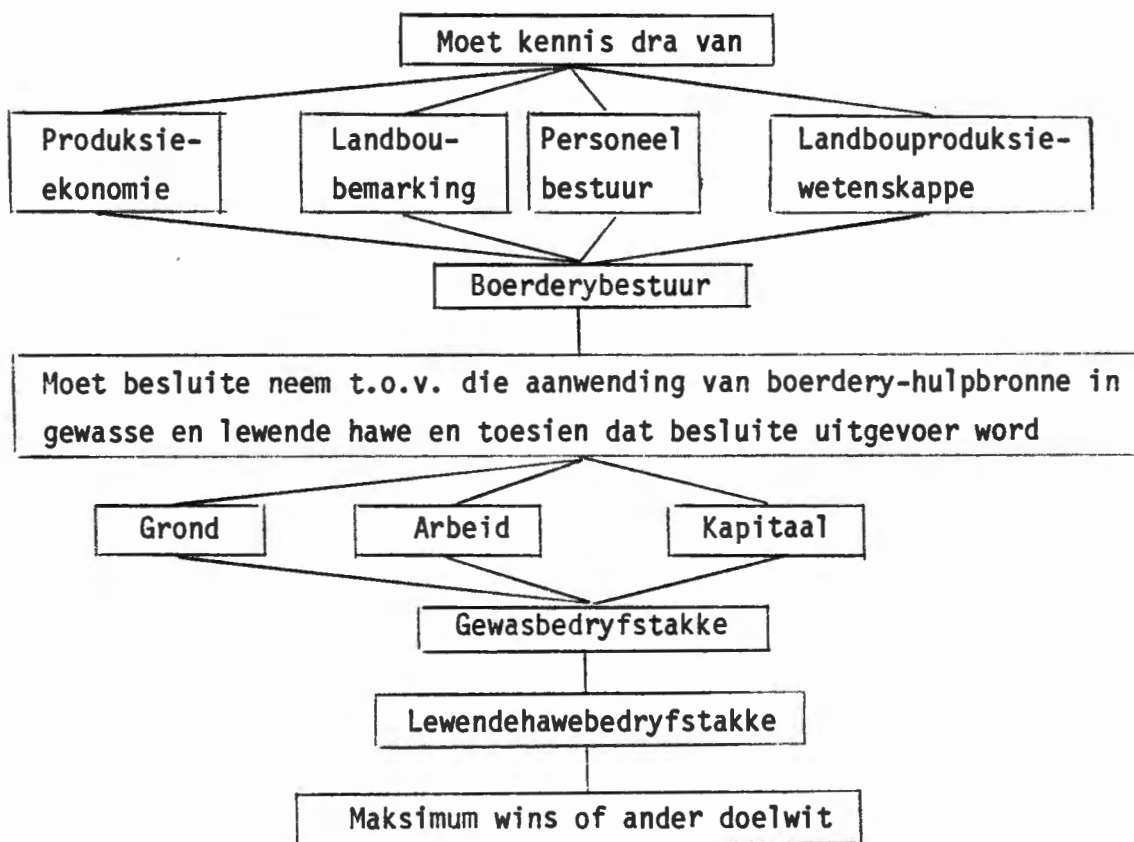
- a Hy moet vasstel wat gedoen moet word - BEPLANNING.
- b Hy moet die verskillende take verdeel - ORGANISERING.
- c Hy moet die werksmense aan die gang kry - AKTIVERING.
- d Hy moet sorg dat die werk aan die gang bly om die doelwitte te bereik - BEHEER.

### 5.3 ASPEKTE VAN BOERDERYBESTUUR

#### 5.3.1 Definisie

Boerderybestuur kan gedefinieer word as : "die koördinasie en supervisie van die boerderybesigheid vir langtermyn maksimumwins - of ander gespesifiseerde doelwitte". (Kassier 1978) Dit is duidelik dat besluitneming hier 'n sleutelrol vervul. Figuur 6 toon diagramaties die verskillende aspekte van boerderybestuur aan.

Figuur 6 : Aspekte van boerderybestuur



Bron : Kassier (1978)

### 5.3.2 Besluitneming

Horngren (1978 p.4) beskryf die bestuursproses so:

"The nucleus of the management process is decision making, the purposeful choosing from among a set of alternative courses of action in light of some objective. These decisions range from the routine to the nonroutine".

Indien sukses in terme van winsgewendheid gemeet word, sal suksesvolle boerdery bepaal word deur die boer se bestuursvermoë. Boerderybestuur het gevolglik te doen met die besluitnemings wat die winsgewendheid van die boerderybesigheid beïnvloed. Dit is duidelik dat dit 'n baie breë definisie van boerderybestuur is, want daar is 'n menigte van besluitnemings wat die winsgewendheid beïnvloed. Sekere van die besluite wat die boer moet neem, verskyn hieronder:

- a Watter bedryfstakke behoort beoefen te word?
- b Hoe groot behoort die plaas te wees? Hoeveel behoort geproduseer te word? Hoeveel hektaar grond, kapitaal en arbeid moet die boer gebruik?
- c Hoe behoort die produksiefaktore - grond, arbeid, kapitaal en bestuur - aangeskaf te word? Moet die kapitaal geleen word? Moet die grond gehuur of aangekoop word?
- d Watter boerderymetodes behoort gevolg te word? Hoeveel kunsmis behoort toegedien te word? Hoeveel proteïen in verhouding tot koolhidrate moet gevoer word?
- e Hoe behoort sekere funksies op die plaas uitgevoer te word? Watter grootte trekker behoort gekoop te word? Moet nuwe of tweedehandse gereedskap gekoop word? (Kassier 1978)

Die lys van besluitnemings hierbo gee 'n aanduiding van die omvang van die veld van boerderybestuur. Die tegniese aspekte soos ingenieurswese,

akkerbou en veeteelt is natuurlik ook betrokke, maar boerderybestuur het in besonder te doen met die aspekte wat winsgewendheid beïnvloed.

Vergelyk ook Horngren (1972 p.21) in hierdie verband.

Geen enkele definisie van boerderybestuur sal al die doelstellings ewe goed dien nie. Die definisie van Kassier hierbo aangehaal het sekere eienskappe en berus op die veronderstelling dat elke boer, om suksesvol te wees, nie noodwendig winste moet maksimeer nie - dit is slegs een van die doelwitte. Suksesvolle bestuur kan ook net sowel daarop gemik wees om 'n sekere hoeveelheid vrye tyd te verseker.

Die definisie bevat ook geen tydsbeperking nie. Sekere boere beskou hul boerdery vanuit die lang termyn. Ander weer, a.g.v. swak kapitaalposisie of ander derglike rede, moet oor die korttermyn beplan. Al twee mag ewe goeie boere wees.

Suksesvolle boerderybestuur vereis sowel die bekwaamheid om besluite te neem as om die regte besluite te neem op die regte tyd. Die resultate van die besluite moet betalend wees oor die lang termyn. Die basiese stappe in die proses van besluitneming sluit in :

- a Insameling van idees en die maak van waarnemings.
- b Die ontleding van die waarnemings insluitend die formulering en herformulering van idees m.b.t.hul oplossings.
- c Bepaal die gevolge van elke alternatief.
- d Besluitneming, d.w.s.keuse van alternatief.
- e Optrede.
- f Aanvaarding van die verantwoordelikheid vir optredes.

Vergelyk : Horngren (1972 p.350/351)

Horngren (1978 p.85)

Horngren (1967 p.777)

Kassier (1978)

Dit is nie slegs nodig om besluite te neem nie, maar hulle moet ook uitgevoer word. Dit verg organisasievermoë, die vermoë om die grootte van die taak vas te stel, 'n beraming te maak van bv. die

benodigde materiaal en arbeiders, en dan op te tree. Die boer moet natuurlik die verantwoordelikheid vir sy besluite aanvaar, aangesien sy voortbestaan daarvan afhang.

Kassier onderskei die vlg. klassifikasie van besluitnemings m.b.t. boerderybestuur :

- a Belangrikheid: Besluite verskil met betrekking tot hul belangrikheid - die belangrikheid mag gemeet word volgens die grootte van die potensiele wins of verlies daarby betrokke.
- b Frekwensie: Besluite verskil ook met betrekking tot hoe dikwels hulle geneem moet word. Baie boerderybestuursbesluite is as sodanig nie uiters belangrik nie, maar omdat hulle herhalend van aard is, is hul kumulatiewe effek belangrik.
- c Dringendheid: Die koste om te wag, is nie dieselfde vir al die besluite nie. Wanneer die koste om te wag laag is, mag dit raadsaam wees om te wag totdat meer inligting beskikbaar is alvorens kapitaal in 'n sekere rigting belê word. In ander gevalle mag dit belangrik wees om dadelik op te tree.
- d Herroeplikheid: As sekere besluite eers geneem is, kan hul slegs teen hoë koste herroep word.
- e Beskikbare alternatiewe: Sekere situasies bied 'n menigte van moontlike keuses vir besluitneming, en ander slegs twee. As 'n wye reeks van keuses bestaan, moet tegnieke ontwikkel word om die minder waarskynlike keuserigtings uit te skakel sodat 'n paar praktiese alternatiewe deeglik ontleed kan word.  
(Vergelyk Horngren (1978 p.486/491))

Besluitneming word ook beïnvloed deur die situasie waarin die boer hom op 'n sekere tydstip bevind en hy word beïnvloed deur sekere faktore wat by

die situasie teenwoordig is, nl.:

- a die relatiewe belangrikheid van die probleem;
- b voldoende of beperkte kennis van die probleem en die gevolglike koste implikasies - dit veroorsaak sekerheid of onsekerheid;
- c die tydsaspek wat moontlik geforseerde optrede noodsaak, ongeag die koste implikasies; en
- d die situasie mag konflik of samewerking bewerkstellig.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat as 'n persoon bekwaam is in al die stappe in 'n proses van besluitneming, hy 'n goeie boer sal wees. So 'n bewering is moontlik waar, maar dit is wenslik om dieper in te gaan in die vier basiese bestuursfunksies, nl. beplanning, organisering, aktivering en beheer om 'n geheelbeeld te kry van die rol van besluitneming in die boerderybestuursproses.

### 5.3.3 Beplanning

Beplanning behels die neem van besluite ten opsigte van sekere doelwitte en die insette benodig om daardie doelwitte te bereik. "Planning means the selection of objectives and their means of attainment. Therefore planning includes a delineation of goals and a choice of selecting the means of achieving them." (Horngren 1972 p.5)

Beplanning gaan gepaard met die bepaling van 'n definitiewe handelswyse. Geen bestuurder wat belas is met die verantwoordelikheid om spesifieke take te verrig, kan sy pligte uitvoer sonder om vooruit te kyk ten einde die metode te bepaal met behulp waarvan hy hierdie pligte kan vervul.

Beplanning is 'n voortdurende proses. Die faktore wat enige sakeonderneming raak, verander gedurigdeur en gevolglik is dit nodig dat planne gewysig word om aan te pas by veranderde omstandighede. Die bestuurder moet deurgaans aandag skenk aan veranderende omstandighede en met inagneming en oorweging van nuwe feite, planne opknap om die verlangde resultate te bereik.

'n Bestuurder wat 'n geslaagde plan wil uitwerk, moet 'n reeks vrae beantwoord en moet die beplanningswerk met 'n gesonde geestesgesindheid aanpak.

'n Bestuurder moet een of ander soort beredeneringsproses, wat strook met sy basiese wetenskaplike benadering, toepas. Daar is geen vaste patroon vir so 'n proses nie en Kassier beskryf dit as volg :

- a Stel die probleem of toestand wat beplanning vereis, objektief en duidelik - identifiseer die werklike probleem.
- b Win al die feite in wat op die probleem of toestand betrekking het. Dit mag insluit advies uit bronne binne en buite die onderneming, uit navorsing en proefneming, ens. Die feite-insameling moet egter ekonomies geregverdig wees in verhouding tot die omvang van die probleem.
- c Ontleed en rangskik die fiete. Die enigste doel wat die rangskikking van feite dien, is om die vernaamste faktore aan te dui wat betrekking het op die oplossing, sodat alle moontlike oplossings bepaal kan word.
- d Bepaal en verklaar alle moontlike planne en optredes. Op hierdie stadium moet die ekonomie van elke moontlike plan oorweeg word en dié wat klaarblyklik onprakties is, uitgeskakel word. Die elemente van tyd, inspanning en koste, waarmee elk van die moontlike planne gepaard gaan, moet oorweeg word om sodoende die alternatiewe te verminder totdat net die mees realistiese planne oorbly.
- e Kies die beste plan. Hierdie stap behels 'n samestelling of samevatting van daardie elemente van die voorgestelde plan wat die beste moontlike oplossing sal bied. Hier moet die bestuurder dink in terme van eenvoud, buigsaamheid, bestendigheid en aanpasbaarheid van die moontlike oplossings. Verantwoordelikhede m.b.t. die uitvoering van die plan, moet nou toegewys word.
- f Ontleed en hou rekord van die resultate van die aanvaarde plan van optrede: As deel van die beplanner se prosedure, bied hierdie laaste stap die middele met behulp waarvan hy die doeltreffendheid van die voorafgaande stappe kan bereken.

Samevattend kan gesê word dat bestuursbeplanning op feite gegrond moet wees en dit behels:

- a Die insameling van feite;
- b Objektiewe feite-ontleding;
- c Die situasie geskep deur die feit te evalueer; en
- d Dienooreenkomstig handelend optree.

Vergelyk :Horngren (1967 p.5)  
:Sorgdrager (1977 p.2/3)  
:Welsh (1976 p.9/11)  
:Reynders (1974 p.17/19)

Hierdie of 'n soortgelyke reeks stappe behoort deel uit te maak van elke bestuurder se benadering as hy met welslae wil beplan. Dië soort basiese beredenering behoort geredelik die antwoorde te voorsien op daar die vrae wat die hooftrekke van enige plan uitmaak, naamlik wat, waarom, wanneer, wie, waar en hoe.

#### 5.3.4 Organiserings

Organiserings kan omskryf word as die bestuurder se verantwoordelikheid om behoorlike verhoudings te skep tussen die werk, die werksmense en die werksplek.

Vergelyk : Reynders (1974 p.20/24)  
: Welsh (1976 p.10)  
: Kassier (1978)

Nadat hy beplan het, moet die bestuurder organiseer sodat die mense wat die werk moet verrig, hulle onderskeie take met doeltreffendheid kan vervul.

Die beplanningsproses lê die grondslag vir organiserings, dog die werk alleen is nie die enigste basis vir die organisasie of struktuur nie.

Die tweede element van organisering is die mense wat die werk moet verrig. Die vaardigheid van die werknemers moet oorweeg word in verhouding tot die werk wat hulle sal moet verrig. Die bestuurder moet in gedagte hou dat dit nutteloos is om werk op te dra aan mense sonder inagneming van hoeveel of hoe min hulle kan doen en sonder om rekening te hou met hul vermoë.

'n Belangrike deel van organisering is die werkplek - nie net die werklike plek (ligging) nie, maar ook die vereiste fisiese faktore, d.w.s. masjinerie, materiaal, gereedskap, ruimte, beligting en verslae.

Hoe meer 'n onderneming groei, hoe meer word die werk op bestuurdersvlak. Die bestuurder vind dit al hoe moeiliker om bedrywighede te verdeel en verantwoordelikhede te deleger. Die hou van produksierekords, verkooprekords, boekhouding en aktiwiteite soos liassing en briefwisseling maak 'n groot gedeelte van die eienaar/ bestuurder se werk uit. Hoe groter die onderneming word, hoe meer noodsaaklik word dit om die produksie - georiënteerde bestuurder te onthef van hierdie soort pligte.

Aangesien klerklike werk doeltreffender deur 'n deskundige verrig word, is die oplossing om 'n bekwame en opgeleide persoon in diens te neem - sodanig geplaas om alle vertakkinge van die organisasie te bedien. Sodanige aanstelling moet egter ekonomies geregverdig wees.

Kassier voer aan dat die proses van organisering volbring moet word ten einde gesag, verantwoordelikheid en aanspreeklikheid te verdeel. Die bestuurder moet die betekenis van hierdie drie woorde en hulle implikasies begryp om in staat te wees om geslaagde werk te verrig of om te organiseer.

Verantwoordelikheid word gewoonlik beskryf as die opdrag van 'n groep duidelik omskrewe pligte. Die persoon aan wie take opgedra word, moet daarvan bewus gemaak word dat daar meer as blote werkverrigting op die spel is. Hy moet duidelik verstaan dat hy rekenskap moet gee van die

resultate. Aanspreeklikheid vloei dus opwaarts terwylverantwoorde-  
likheid altyd afwaarts toegewys word, dog albei fases moet besef word  
deur enigeen wat verantwoordelikheid aanvaar. Horngren (1972 p.157/170)  
kan ook geraadpleeg word met betrekking tot verantwoordelikeids-  
verslagdoening.

Voordat 'n persoon verantwoordelik gehou kan word, moet daar aan hom  
sekere regte toegestaan word. Hieronder kan hy nie van resultate  
rekening gee nie. Hierdie reg staan bekend as "gesag".

"Gesag" beteken die bevoegdheid om geldige bevels uit te reik wat ander  
moet uitvoer. Outomaties saam met die reg van gesag, kom die reg van  
besluit binne die perke van genoemde gesag. Daar moet 'n verwantskap  
bestaan tussen die mate van verantwoordelikheid en die mate van  
gesag. (Kassier 1978)

Verantwoordelikheid kan dus gesien word as die verpligting om werk met  
welslae te verrig, dat gesag die bevoegdheid is om amptelik op te tree en  
dat aanspreeklikheid vir resultate nie verwag kan word om opwaarts te  
vloei nie tensy gesag en verantwoordelikheid eers afwaarts gevloei het.

### 5.3.5 Aktivering

Beplanning en organisering is onvoldoende vir die voltooiing van 'n  
werkstuk. Die planne en georganiseerde pogings moet in werking gestel  
word, m.a.w. dit is nodig om die pogings van die betrokke individue so te  
aktiveer dat hulle volgens die voorgestelde plan handel.

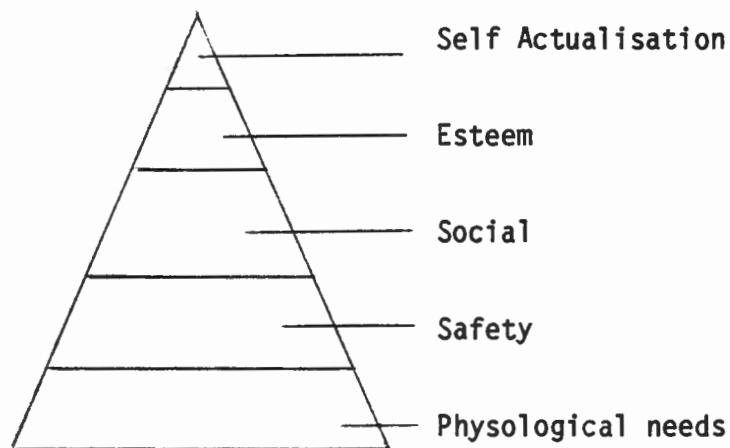
Dit word beklemtoon dat aktivering nie alleen persone aan die werk sit  
nie, maar dat dit 'n voortdurende proses is om hulle te beweeg om  
deurlopend volgens die plan te werk. Aktivering het te doen met die  
vrystelling van menslike inspanning en die doeltreffendste aanwending  
daarvan. Aktivering is anders as die ander drie funksies van bestuur  
omdat dit uitsluitlik te doen het met mense, en omdat bestuurswese die  
voltooiing van een of ander gewenste resultaat deur menslike inspanning  
is, is dit duidelik dat aktivering 'n belangrike rol in die bestuurs-  
proses speel. (Kassier 1978)

'n Kenmerk van 'n suksesvolle bestuurder is dat hy al sy werknemers beïnvloed om ywerig, entoesiasties en tot hul beste vermoë te werk. Aktivering bring baie individue met verskillende vaardighede, bekwaamhede, houdings en persoonlikhede in 'n werkgroep saam wat gewillig sal saamwerk tot 'n gemeenskaplike doelwit. Dit vereis 'n aansienlike mate van vernuf om persone van uiteenlopende karaktertrekke te verstaan en suksesvol met hulle saam te werk. Deur aktivering poog die bestuurder om die begeerte te skep om te werk, en daarmee vol te hou.

Dit is egter belangrik om te bepaal wāt 'n persoon aktiveer of aanspoor om te werk.

Die gedrag van mense word beïnvloed deur 'n strewe na die bevrediging van behoeftes en gedrag word bepaal deur die menigvuldige drukke wat hierdie behoeftes uitoefen. Dit is nodig om hierdie behoeftes te identifiseer en te verstaan om sodoende die gedrag wat dit veroorsaak, te kan hanteer. Die bekende behoefte-hiërargie van Abraham Maslow word in figuur 7 uitgebeeld.

Figuur 7 : Maslow se hiërargie van behoeftes



Simplisties gestel kan behoeftes in drie hoofgroepe geklassifiseer word:

- a     Ekonomiese behoeftes - hierdie tipe behoeftes word bevredig d.m.v. geldelike vergoeding.

- b Sosiale behoeftes - dit is die behoefte aan 'n verwantskap met ander persone.
- c Sielkundige behoeftes - dit is die behoefte om sukses te behaal, die behoefte aan selfbestuur en status en word bevredig deur erkenning as mens en van prestasie.

Al drie van hierdie behoeftes is van belang en moet in ag geneem word deur die suksesvolle bestuurder. Om 'n begeerte uit te ken, is dikwels net so moeilik as om dit te bevredig.

'n Bestuurder kan sy personeel aktiveer deur:

- a goeie leierskap te openbaar;
- b die beginsels van goeie menseverhoudings verstaan en toe te pas;
- c onderrig en ontwikkeling; en
- d deur goeie kommunikasie.

Die voordele van aktivering kan soos volg saamgevat word naamlik:

- a Verhoogde produktiwiteit.
- b Beter werktevredenheid.
- c Beter samewerking.
- d Help bestuurder om self 'n beter bestuursewig te ontwikkel.

#### 5.3.6 Beheer

As die ander drie funksies van bestuur, nl. beplanning, organisering en aktivering, korrek uitgevoer word, sou daar min nodigheid wees vir beheer. Perfekte beplanning, organisering en aktivering word egter selde bereik. Veranderde omstandighede, ondoeltreffendheid en foute veroorsaak gewoonlik afwykings van die beoogde doelwitte. Beplanning kan onvoldoende wees, organisering nie buigsaam genoeg nie en aktivering onbesielend. Om hierdie redes is beheer noodsaaklik. Vegelyk Kassier (1978) Anthony (1978 p.5) huldig die mening dat : "management control is the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of an organizations objectives."

Die bestuurder moet in staat wees om te verseker dat sy planne reg uitgevoer word. Dit doen hy deur die proses van beheer. Beheer is uiters belangrik in bestuurswese, want die vaardigheid van 'n bestuurder om te sien hoe doeltreffend die werk onder sy toesig verrig word, bepaal gelyktydig hoeveel hy kan behartig en hoe doeltreffend hy dit kan doen.

Vergelyk in hierdie verband :

Reynders (1977 p.131)

Haiman, Scott & Connor (1978 p.446)

Horngren (1972 p.5)

Kassier definieer beheer as : "die vasstelling van wat verrig moet word, die waardebeplanning daarvan en, indien nodig, die toepassing van middele tot verbetering, sodat die taak volgens plan kan verloop." Anders gestel: beheer is eintlik 'n opvolging van die ander drie funksies van bestuur. Beheer help om dit wat be-oog word, wel te bereik en dat die verskeie pogings in hulle regte verhoudings beskou sal word sodat genoegsame koördinasie verkry word.

Metodes van beheer

Daar is verskeie metodes van beheer. Bestuurders pas die tipe van beheer toe wat hulle dink nodig is vir 'n spesiale geval.

Beheer kan basies in twee verdeel word:

- a Persoonlike inspeksie, en
- b Beheer by uitsondering.

Persoonlike inspeksie

Hier ondersoek die bestuurder persoonlik die werk wat verrig word om te verseker dat die verlangde resultaat verkry word. As 'n reël vergelyk hy die verrigte werk met die wyse waarop hy dit self sou uitgevoer het. Hierdie metode het die nadeel dat dit die inset van die bestuurder beperk tot wat hy persoonlik kan sien en takseer. Die metode neig om inisiatief en onafhanklike optrede te ontmoedig omdat mense dan voel dat die baas

pal oor hul skouer loer. Somtyds is persoonlike inspeksie nodig, bv. in gevalle wanneer 'n noodtoestand die teenwoordigheid van die bestuurder verg.

### Beheer by uitsondering

In hierdie benadering bepaal die bestuurder vooruit watter resultate hy verwag. Solank alles volgens plan verloop, gee hy min persoonlike aandag daaraan. As die resultate nie vergelyk kan word met 'n voorafbepaalde maatstaf nie, dan het die bestuurder geen basis of standaard waarby die werkverrigtinge beoordeel kan word nie. "Management by exception means that the executive's attention is concentrated on the important deviations from budgeted items. In this way managers do not waste time on those parts of the reports that reflects the smoothly running phases of operations." (Horngren 1972 p.160)

Kwaliteit, kwantiteit, koste en tyd kan beheer word, d.w.s. die koste van produksie, verkope, administrasie - in werklikheid alle tipes van koste. Kwantiteite het te doen met voorspelling van opbrengste en met die verkoopvoorspelling of doelmatige verkoopplan. Die kwaliteit van die produk moet bepaal word na gelang van die be-oogde gebruike van die eindproduk. Ten laaste is dit nodig om een of ander vorm van tydstandaard te stel, indien moontlik.

Die proses van beheer behels die daarstelling van verskeie definitiewe stappe wat basies is vir die beheerfunksies.

- a Die bepaling van 'n standaard of basis van beheer deur die vasstelling van standarde van werkverrigting, bv. deur begrotings.
- b Sodra 'n taak begin word, moet die werkverrigtinge gemeet word en verslag gedoen word van die vordering.
- c Resultate so verkry, word dan vergelyk met die standarde wat steeds vasgestel is.
- d Afwykings wat hieruit voortspruit, kan dus vasgestel en ondersoek word en korrektiewe stappe en verbeteringe kan, waar nodig, aangebring word.

Bestuurders versuim dikwels om standarde te ontwikkel omdat hulle nie met duidelikheid die aard van bestuurswerk beseef nie en hulle vind dit gevolglik moeilik om 'n maatstaf vas te stel waarteen die werk gemeet kan word. Hulle voel dat daar te veel veranderlike en onvoorspelbare faktore is om 'n duidelike taksering moontlik te maak. (Kassier 1978) Somtyds is bestuurders ook bang dat standaardstelling hul eie tekortkominge aan die lig sal bring. Standarde van werkverrigting en kennis daarvan sal hulle in staat stel om eerste hul eie tekortkominge te beseef, wat sekerlik reggestel kan word.

#### 5.4 Opsomming

Ongeag die grootte of aard van 'n boerdery, is die uitstaande vereiste vir sukses - 'n hoë sakebestuurspeil waarmee die eienaar of bestuurder gewapen moet wees. Hierdie hoofstuk skets die breë riglyne waarvolgens enige boerdery suksesvol bedryf kan word, deur die basiese beginsels van wetenskaplike bestuur te erken en na te streef.

6 EXTRACT

TITLE : A fundamental study of farm management and farm cost accounting - a case study.

INTRODUCTION

Modern agriculture is characterised by increasing application of commercial principals. In the process more and more farms are becoming business orientated enterprises which use purchased inputs in increasing quantities to produce marketable products. This increasing emphasis on commerce exposes farmers to greater commercial risks, and through planning and management, have become equally important in the farming industry as in any other type of business enterprise. Today's farmer requires a considerable business acumen. Those who do not meet this requirement find it very difficult to continue farming and they are often forced by economic factors to leave agriculture.

CHAPTER 1

The study deals with a relatively large farming enterprise in the Western Transvaal, situated in the district of Lichtenburg. This specific concern was identified and selected as a model for this case study due to the fertile circumstances for developing and implementing a sound scientific management system. This chapter briefly outlines the different goals of the study, all of them directed towards the effective integration of sound business principals in the farming enterprise.

CHAPTER 2

The case study covers a period of approximately four years. This chapter provides a broad outline and background of the various aspects of farm management in existence at the commencement of the study. Special attention is given to the problems and shortcomings surrounding these aspects. The absence of a well-organized set of records and accounts becomes apparent and proves to be the major reason for managements' frustration and lack of success. Management evidently recognised that to

remain in business and to achieve profit goals, the enterprise must function at optimum efficiency for which of course effective management is essential. Thus the need of a suitably qualified management accountant, adept at the intricate workings of the total management function, was established and acted upon.

### CHAPTER 3

This chapter describes the various stages through which an integrated financial- and management accounting system was designed and implemented. Special emphasis is placed upon the distinguishing feature of management accounting, viz. for use in planning and controlling routine and non-routine operations and in forming major plans and policies. Thus the accounting task is directed towards the gathering and reporting of information for decision needs of all kinds. It involves three facets : scorekeeping, attention directing and problem solving. The management function receives due attention as well as the advantages of budgeting as a tool of management.

### CHAPTER 4

In this chapter a study is made of the present situation, i.e. to establish whether the desired objectives were achieved and to what extent the present managerial functions prove to be effective and successful.

### CHAPTER 5

Inefficient management is, from a business point of view, one of the biggest problems facing the agricultural industry. Most of the basic principals for the successful business enterprise are not yet applied to farming. This chapter provides a philosophical exposition of the basic principals of farm management. Special attention is drawn to the major managerial functions of the scientific manager viz. planning, organising, activating and control.

LYS VAN AANGEHAALDE EN GERAADPLEEGDE BRONNE

- ANTHONY, RN 1970 Management Accounting. Text on Cases Fourth Edition: Homewood Ill. : Richard D Irwin Inc.
- BROCK, HR, PALMER, CE, SWEENEY, RB. 1978. Cost Accounting - Principals and Applications. Third Edition : New York : Mc Grow-Hill.
- CAIRNS, T and TAYLOR, IR.1976. Cost and Management Accounting. Second Edition: Cape Town : Juta & Company Ltd.
- CELLIERS, JA. 1975. Inleiding tot Ontleding en Vertolking van Finansiële State. Tweede Uitgawe : Pretoria : J L van Schaick Beperk.
- DAVEL, AJ. 1982 Mondelinge mededelings. Noordwes-Landboukoöperasie Navorsing en Ontwikkelingsdepartement. Lichtenburg.
- DEPARTEMENT van Landbou-Tegniese Dienste. 1982. Kortbegrip van Landbou-statistiek. Pretoria : Staatsdrukker.
- FAUL, MA. Pistorius, CWI. van Vuuren, LM. 1974. Rekeningkunde. 'n Inleiding. Durban : Butterworths.
- FOULKE, RA. n d. Practical financial Statement Analysis. Sixth Edition : New York : McGraw. Hill Book Co.
- GERTENBACH, JJ. 1973. Boerdery Kostestruktuur in 'n Koringproduserende Gebied - Gevallestudie. : Potchefstroom.
- HORNGREN, CT. 1967. Cost Accounting - a Managerial Emphasis. Second Edition : Englewood Cliffs NJ : Prentice - Hall.
- HORNGREN, CT. 1978. Introduction to Management Accounting. Fourth Edition : Englewood Cliffs NJ : Prentice - Hall.
- HAIMANN, T., SCOTT, WE. & CONNOR, PE. 1978. Managing the modern Organization. Third Edition : Boston Dallas : Houghton Mifflin Co.
- HORNGREN, CT. 1972. Cost Accounting - a Managerial Emphasis Third Edition : Englewood Cliffs, NJ : Prentice - Hall Inc.
- JAMES, SC. & STONEBERG, E. 1974. Farm Accounting and Business Analysis. First, Edition : Ames, Iowa : Iowa State University Press.
- KASSIER, WE. 1978. Seminaar - Boerderybeplanning en bestuur : Stellenbosch.
- KOTZE, N. 1982. President se Rede. Die Boer (9) : 3 - 8, September.
- KRUGER, JA. 1978. Kosprysbepaling van 'n Koringsaadverwerkingseenheid. Potchefstroom.

- KOTLER, AP. 1976. Marketing management, analysis, planning and control. Third Edition : London : Prentice - Hall Inc.
- LANGHOUT, J. 1968. Analysis and Interpretation of Accounts. Cape Town : The SA Universities Press.
- NICHOLS, GE. 1973. Programmed Cost Accounting. Homewood Illinois : Richard D. Irwin. Inc.
- REYNDERS, HJJ. 1977. Die taak van die bedryfsleier. Derde Uitgawe : Pretoria : JC van Schaick Bpk.
- REYNDERS, HJJ. 1974. Finansiële Bestuur. Tweede Uitgawe : Pretoria : Wallachs Drukkery (Edms)Bpk.
- ROCHE, JA. 1982. Accounting Control Systems. First Edition : London : Longman Group Ltd
- ,RED. 1972. Information for Decision Making. Third Edition : Englewood Cliffs NJ : Prentice - Hall Inc.
- SCHATTKE, RW. JENSEN, HG. & BEAN, VL. 1976. Managerial Accounting - Concepts and uses. Thirds Edition : Boston : Allyn and Bacon Inc.
- SORGDRAGER, AJE. & TROMP, D. 1978. Bedryfs- en Bestuursrekeningkunde. Potchefstroom : McGraw - Hill.
- SORGDRAGER, AJE. 1967. Kosprysberekening en -tegniek. Potchefstroom : Nasou Beperk.
- SORGDRAGER, AJE. & TROMP, D. 1977. Bedryfsrekeningkunde. Potchefstroom : Pro Rege.
- SORGDRAGER, AJE. & TROMP, D. 1980. Cost and Management Accounting. First Edition : Johannesburg : McGraw - Hill Book Co.
- SPROUSE, RT. & SWIERINGA, RJ. 1972. Essentials of Financial Statement Analysis. Stanford University USA : Addison-Wesly Publishing Co.
- STANDPUNTE OOR OUDITKUNDE, NR A10. Nasionale Raad van Geoktrooieerde Rekenmeesters (SA).
- STARR, MK. 1972. Production Management, systems and synthesis. Second Edition : Englewood Cliffs, NJ : Prentice - Hall Inc.
- WELSH, GA. 1976. Budgeting : Profit Planning and Control. Fourth Edition : Englewood Cliffs NJ : Prentice - Hall Inc.
- WESTON, JF. & BRIGHAM, EF. 1978. Managerial Finance. Sixth Edition : Hinsdale Illinois : Dryden Press.

LYS VAN FIGURE EN TABELLE

1	FIGURE	Pagina
	Figuur 1 : Die organisasiestruktuur van die model (M) met die aanvang van die studie op 1 Desember 1978.	11
	Figuur 2 : Die sirkelvormige landelike uitleg onder spilpuntbesproeiing.	26
	Figuur 3 : Diagramatiese uiteensetting van die geïntegreerde rekeningkundige en bedryfsrekeningkundige stelsels.	42
	Figuur 4 : Histogram van loontariewe.	48
	Figuur 5 : Rekeningkundige raamwerk vir beplanning en kontrole.	60
	Figuur 6 : Aspekte van boerderybestuur.	83
	Figuur 7 : Die behoefte hiërargie van A Maslow	92
2	TABELLE	
	Tabel 1 : Skedule van vaste bates van M soos op 28 Februarie 19X1.	17
	Tabel 2 : Gebreke en tekortkominge in die finansiële- en kosteberekeningstelsels van M.	31
	Tabel 3 : Loonverspreiding om die loongemiddelde.	49
	Tabel 4 : Voorbeeld van lopende- en vaste kostetariewe van 'n aantal modelle trekkers van dieselfde maak.	56

LYS VAN AANHANGSELS

<u>AANHANGSEL NR.</u>	<u>BESKRYWING</u>	Pagina
2.1	Grondbesit en grondverdeling	104
2.2	Balansstaat van M op 28 Februarie 19X1	105
2.3	Inkomstestaat van M vir die jaar geëindig 28 Februarie 19X1.	106
3.1	Indeks tot kodelys	107
3.2(a)	Kodereeks 1-100 : Bates	110
3.2(b)	Kodereeks 101-200 : Laste	111
3.2(c)	Kodereeks 600-800 : Inkomste	112
3.2(d)	Kodereeks 201-250 : Produksiekoste : saad- mielies	113
3.2(e)	Kodereeks 251-300 : Produksiekoste : kommer- siële mielies	114
3.2(f)	Kodereeks 301-350 : Produksiekoste : brood- koring	115
3.2(g)	Kodereeks 351-400 : Produksiekoste : droë erte	116
3.2(h)	Kodereeks 401-450 : Produksiekoste : graan- sorghum	117
3.2(i)	Kodereeks 451-500 : Produksiekoste : sonne- blom	118
3.2(j)	Kodereeks 501-500 : Produksiekoste : grond- bone	119
3.2(k)	Kodereeks 2000-2999 : Bokoste : algemene plaasuitgawes	120
3.2(l)	Kodereeks 3000-3999 : Bokoste : arbeid	121
3.2(m)	Kodereeks 4000-4999 : Bokoste : werkswinkel en meganies	122
3.2(n)	Kodereeks 5000-5999 : Bokoste : produksie	123
3.2(o)	Kodereeks 6000-6999 : Bokoste : administrasie	124
3.2(p)	Kodereeks 8000-8999 : Bokoste : lewendehawe	125
3.3	Dagstaat	126
3.4(a)	Opsomming meganiiese dagstate	127
3.4(b)	Opsomming arbeids dagstate	128

3.5(a)	Voorbeeld : Uitbetalings kasboek	129
3.5(b)	Voorbeeld : Grootboekrekening	130
3.5(c)	Voorbeeld : Aankoopsjoernaal	131
3.6(a)	Voorbeeld : Wins- en Verliesrekening	132
3.6(b)		
	tot	
3.6(g)	Voorbeelde: Bokoste state	133
3.6(h)	Voorbeeld : Produksiekoste ontledingstaat	139
3.7(a)	Voorbeeld : Gekonsolideerde Wins- en Verlies- rekening	140
3.7(b)	Voorbeeld : Gekonsolideerde Produksiekoste ont- ledingstaat	141
3.7(c)	Voorbeeld : Gekonsolideerde voorraadstaat	142

GRONDBESIT EN GRONDVERDELING - 19X1 SEISOEN

	PLAAS NR 1	PLAAS NR 2	PLAAS NR 3	PLAAS NR 4	TOTAAL
ONDBESIT (ha)					
oëlande	302	460	2 079	249	3 090
sproeiing	417	189	-	120	726
fding	188	11	444	962	1 605
TYAL	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>13</u>	<u>18</u>	<u>40</u>
TAAI	911ha	665ha	2 536ha	1 349ha	5 461ha
GRONDVERDELING (ha)					
admielies	417	189	1 389	-	1995
mersiële mielies	284	375	545	369	1573
ghum	18	85	154	-	257
odkoring	235	63	-	120	418
ë erte	<u>115</u>	<u>126</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>241</u>
	1 069	838	2 079	489	4484

A : Besproeiingsgrond word twee maal per seisoen in geheel of gedeeltelik benut.

AANHANGSEL 2.2

BALANSSTAAT VAN M SOOS OP 28 FEBRUARIE 19X1

KAPITAAL EN LASTE 1978

Aandelekapitaal 0,09

Verdeelbare Reserwes 5,25

AANDEELHOERSBELANG 5,34

Korttermynlenings 3,96

Bedryfslaste 90,70

Handelskrediteure 60,97

Bankoortrekking 29,73

100%

BATES

Vaste Bates 55,24

Beleggings en lenings 14,93

Direkteurslening "V" 26,60

Bedryfsbates 3,23

Voorraad 1,63

Debiteure en kontant 1,60

100%

AANHANGSEL 2.3

INKOMSTESTAAT VAN M VIR DIE JAAR GEËINDIG 28 FEBRUARIE 19X1

INKOMSTE	1978
Verkope	90,47
Korting Ontvang	1,66
Rente op lenings	1,62
Omsetbonus-Noordwes-Koöperasie	1,73
Winsdeel - Beesboerdery Vennootskap	3,48
Eindvoorraad Vee	1,04
Ander Inkomste	-
	<u>100%</u>
UITGAWES	
Lone en rantsoene	12,43
Oesdele	7,17
Reparasies en instandhouding	15,71
Vervoer	1,11
Kunsmis	26,15
Onkruidodders en Pesbeheer	4,65
Saad en Voer	2,56
Brandstof, olie en gas	8,24
Telefoon	0,08
Elektrisiteit	2,56
Rente	4,83
Huur - Plaaseiendom	5,74
Huur - Depresieerbare roerende goed	0,12
Ouditeursvergoeding	0,07
Direkteursvergoeding	0,22
Waardevermindering - Trekkers, voertuie en implemente	3,99
Waardevermindering - Besproeiingstoerusting	2,59
Waardevermindering - Kantoormeubels	0,01
Versekering - Ongevalle	0,10
Versekering - Diverse	0,21
Beskermingsklerasie	0,20
Ander uitgawes (Saamgroepeer)	1,26
	<u>100%</u>
Netto wins vir die jaar	<u>2,62%</u>

AANHANGSEL 3.1

INDEKS TOT KODELYS

	ITEM	KODEREKES
1	BATES	1 tot 100
2	LASTE	101 tot 200
3	INKOMSTE	
	Verkope : Saadmielies	600
	Verkope : Kommersiële mielies	610
	Verkope : Broodkoring	620
	Verkope : Droë erte	630
	Verkope : Graansorghum	640
	Verkope : Sonneblom	650
	Verkope : Grondbone	660
	Verkope : Vee	670
	Rente ontvang	680
	Korting ontvang	690
	Subsidies ontvang	700
	Omsetbonus	710
	Versekeringsseise	720
	Diverse inkomste	730

#### 4 UITGAWES

##### a Produksie :

Saadmielies	201 tot	250
Kommersiële mielies	251 tot	300
Broodkoring	301 tot	350
Droë erte	351 tot	400
Graansorghum	401 tot	450
Sonneblom	451 tot	500
Grondbone	501 tot	550

##### b Bokoste :

Algemene Plaasuitgawes	2 000 tot	2 999
Arbeid	3 000 tot	3 999
Werkswinkel en meganies	4 000 tot	4 999
Produksie	5 000 tot	5 999
Administrasie	6 000 tot	6 999

c Lewendehawe 8 000 tot 8 999

#### 5 HOOFINDELING

a Maatskappy = M

b Plaas nommer 1 = A

c Plaas nommer 2 = B

d Plaas nommer 3 = C

e Plaas nommer 4 = D

6 NOTAS

- a Met hierdie indeks as basis kan 'n uitgebreide kodelys saamgestel word om die spesifieke behoeftes (aktiwiteite) van die onderneming te dek.
- b Wat produksiekoste betref, is dieselfde aktiwiteite van toepassing op al die gewasse - dit het net telkens 'n ander kode afhangende van watter gewas dit is.
- c Alle inkomste en kostekodes word voorafgegaan deur 'n hoofkode wat die plaas aandui, byvoorbeeld A2015 of B3001, ens. Indien dit suiwer 'n maatskappy uitgawe is word dit bv.as M6002 aangedui.
- d Bates en laste moet verkieslik gekodifiseer word in die volgorde waarin dit op die balansstaat moet verskyn, bv. begin by Vaste Bates nommer 1 tot en eindig by Bedryfsbates, ens.
- e Aanhangsel 3.2 (a) tot 3.2 (p) dien as voorbeelde van die kodelys wat vir die model ontwerp is.

AANHANGSEL 3.2 (a)

KODELYS

ITEM : BATES

KODEREKES : 1-100

---

KODE	BESKRYWING
1	Trekkers
2	Vragmotors
3	Ligte voertuie
4	Besproeiingstoerusting
5	Implemente en toerusting
6	Sleepwaens
7	Werkswinkelstoerusting
8	Elektriese motors en enjins
9	Pompe
10	Vliegtuig
20	Belegging :
21	Belegging:
30	Direkteurslening : "V"
40	Voorraad : Diesel
41	: Petrol
42	: Olie en smeermiddels
43	: Kunsmis en kalk
44	: Persbeheermiddels
45	: Onkruidodders
46	: Saad (saadmielies)
47	: Saad (broodkoring)
48	: Saad (kommersiële mielies)
49	: Beesvoer
50	: Beeste
51	: Rantsoene
60	Debiteure (personeel)
61	Debiteure (diverse)
70	Kontant (kleinkas kantoor)

---

AANHANGSEL 3.2(b)

KODELYS

ITEM : LASTE

KODEREKES : 101-200

---

KODE	BESKRYWING
101	Aandelekapitaal
102	Verdeelbare reserwes : Onverdeelde wins
104	Nie-verdeelbare reserwes
110	Langtermynlening
120	Opgehoopte waardevermindering: Trekkers
121	: Vragmotors
122	: Ligte voertuie
123	: Besproeiingstoerusting
124	: Implemente en toerusting
125	: Sleepwaens
126	: Werkswinkeltoerusting
127	: Elektriese motors en enjins
128	: Pompe
129	: Vliegtuig
130	
140	Korttermynlening : "S"
150	Oortrokke bankrekening : Volkskas Bpk
160	Krediteure : Noordwes Koöperasie
161	: Triomf Kunsmis
162	: Trek Petroleum
163	: Western Ford
168	: Diverse
169	Voorsienings : Ouditfooie

---

AANHANGSEL 3.2(c)

KODELYS

ITEM : INKOMSTE

KODEREKES : 600-800

---

KODE	BESKRYWING
600	Verkope : Saadmielies
610	: Kommersiële mielies
620	: Broodkoring
630	: Droë erte
640	: Graansorghum
650	: Sonneblom
660	: Grondbone
670	: Lewende hawe
680	Rente ontvang
690	Korting ontvang
700	Subsidies ontvang
710	Omsetbonus
720	Versekeringsseise
730	Diverse

---

AANHANGSEL 3.2(d)

KODELYS

ITEM : SAADMIELIES

KODEREKES : 201-250

---

KODE	BESKRYWING
201	Ontbossing
202	Klipverwydering
203	Plantresteverwydering
204	Skeur en ploeg
205	Voorbewerking
206	Finale grondvoorbereiding
207	Aanplant
208	Saad
209	Onkruidodders
210	Skoffel - hand
211	Skoffel - meganies
212	Bemesting en kalk
213	Pesbeheermiddels
214	Besproeiing
215	Ontpluiming
216	Oes en dors
217	Stroop
218	Versekering
219	Vervoer
220	Skoonmaak en droging
221	Bemarking en heffinge
222	Sakke
223	Bergingskoste

---

AANHANGSEL 3.2(e)

KODELYS

ITEM : KOMMERSIËLE MIELIES

KODEREKES : 251-300

---

KODE	BESKRYWING
251	Ontbossing
252	Klipverwydering
253	Plantresteverwydering
254	Skeur en ploeg
255	Vorbewerking
256	Finale grondvoorbereiding
257	Aanplant
258	Saad
259	Onkruiddoders
260	Skoffel - hand
261	Skoffel - meganies
262	Bemesting en kalk
263	Pesbeheermiddels
264	Besproeiing
265	Ontpluiming
266	Oes en dors
267	Stroop
268	Versekering
269	Vervoer
270	Skoonmaak en droging
271	Bemarking en heffinge
272	Sakke
273	Bergingskoste

---

AANHANGSEL 3.2(f)

KODELYS

ITEM : BROODKORING

KODEREKES : 301-350

---

KODE	BESKRYWING
301	Ontbossing
302	Klipverwydering
303	Plantresteverwydering
304	Skeur en ploeg
305	Vorbewerking
306	Finale grondvoorbereiding
307	Aanplant
308	Saad
309	Onkruiddoders
310	Skoffel - hand
311	Skoffel - meganies
312	Bemesting en kalk
313	Pesbeheermiddels
314	Besproeiing
315	Ontpluiming
316	Oes en dors
317	Stroop
318	Versekering
319	Vervoer
320	Skoonmaak en droging
321	Bemarking en heffinge
322	Sakke
323	Bergingskoste

---

AANHANGSEL 3.2(g)

KODELYS

ITEM : DROë ERTE

KODEREKES : 351-400

---

KODE	BESKRYWING
351	Ontbossing
352	Klipverwydering
353	Plantresteverwydering
354	Skeur en ploeg
355	Vorbewerking
356	Finale grondvoorbereiding
357	Aanplant
358	Saad
359	Onkruidodders
360	Skoffel - hand
361	Skoffel - meganies
362	Bemesting en kalk
363	Pesbeheermiddels
364	Besproeiing
365	Ontpluiming
366	Oes en dors
367	Stroop
368	Versekering
369	Vervoer
370	Skoonmaak en droging
371	Bemarking en heffinge
372	Sakke
373	Bergingskoste

---

AANHANGSEL 3.2(h)

KODELYS

ITEM : GRAANSORGUM

KODEREKES : 401-450

---

KODE	BESKRYWING
401	Ontbossing
402	Klipverwydering
403	Plantresteverwydering
404	Skeur en ploeg
405	Voorbewerking
406	Finale grondvoorbereiding
407	Aanplant
408	Saad
409	Onkruidodders
410	Skoffel - hand
411	Skoffel - meganies
412	Bemesting en kalk
413	Pesbeheermiddels
414	Besproeiing
415	Ontpluiming
416	Oes en dors
417	Stroop
418	Versekering
419	Vervoer
420	Skoonmaak en droging
421	Bemarking en heffinge
422	Sakke
423	Bergingskoste

---

AANHANGSEL 3.2(i)

KODELYS

ITEM : SONNEBLOM

KODEREKES : 451-500

---

KODE	BESKRYWING
451	Ontbossing
452	Klipverwydering
453	Plantresteverwydering
454	Skeur en ploeg
455	Vorbewerking
456	Finale grondvoorbereiding
457	Aanplant
458	Saad
459	Onkruiddoders
460	Skoffel - hand
461	Skoffel - meganies
462	Bemesting en kalk
463	Pesbeheermiddels
464	Besproefing
465	Ontpluiming
466	Oes en dors
467	Stroop
468	Versekering
469	Vervoer
470	Skoonmaak en droging
471	Bemarking en heffinge
472	Sakke
473	Bergingskoste

---

AANHANGSEL 3.2(j)

KODELYS

ITEM : GRONDBONE

KODEREKES : 501-550

---

KODE	BESKRYWING
501	Ontbossing
502	Klipverwydering
503	Plantresteverwydering
504	Skeur en ploeg
505	Voorbewerking
506	Finale grondvoorbereiding
507	Aanplant
508	Saad
509	Onkruidodders
510	Skoffel - hand
511	Skoffel - meganies
512	Bemesting en kalk
513	Pesbeheermiddels
514	Besproeiing
515	Ontpluiming
516	Oes en dors
517	Stroop
518	Versekering
519	Vervoer
520	Skoonmaak en droging
521	Bemarking en heffinge
522	Sakke
523	Bergingskoste

---

AANHANGSEL 3.2(k)

KODELYS

ITEM : ALGEMENE PLAASUITGAWES

KODEREKKS : 2000-2999

---

KODE	BESKRYWING
2001	Spoorvrag en vervoer
2002	Instandhouding : Huise en huisterreine
2003	Instandhouding : Plaasgeboue
2004	Instandhouding : Omheiding
2005	Instandhouding : Paaie
2006	Instandhouding : Damme
2007	Instandhouding : Pomp en pomphuise
2008	Instandhouding : Kragvoorsiening
2009	Instandhouding : Watervoorsiening
2010	Instandhouding : Elektriese motors/enjins
2011	Boorwerk
2012	Huur : Plaaseiendom
2013	Huur : Ligte voertuie
2014	Algemene los gereedskap
2015	Elektrisiteit
2016	Voertuiglisensies
2017	Versekering : Voertuie en trekkers
2018	
2019	
2020	
2999	Toegedee1

---

AANHANGSEL 3.2(1)

KODELYS

ITEM : ARBEID

KODEREKES : 3000-3999

---

KODE	BESKRYWING
3001	Lone
3002	Rantsoene
3003	Welsyn en ontspanning
3004	Werwing
3005	Registrasie en heffinge
3006	Ongevalleversekering
3007	Beskermingsklerasie
3008	Opleiding
3009	Medies
3010	Instandhouding : Kamponggeboue
3011	Instandhouding : Kampongtoerusting
3012	Sekuriteit
3013	Watervoorsiening
3014	Elektrisiteit
3015	
3999	Toegedeel

---

AANHANGSEL 3.2(m)

KODELYS

ITEM : WERKSWINKEL EN MEGANIES

KODEREKES : 4000-4999

---

KODE	BESKRYWING
4001	Lone
4002	Verbruiksvorraad
4003	Instandhouding : Vragmotors
4004	Instandhouding : Ligte voertuie
4005	Instandhouding : Trekkers
4006	Instandhouding : Implemente
4007	Instandhouding : Sleepwaens
4008	Instandhouding : Stropers
4009	Instandhouding : Dorsmasjiene
4010	Instandhouding : Werkswinkeltoerusting
4011	Waardevermindering : Implemente
4012	Waardevermindering : Sleepwaens
4013	Waardevermindering : Werkswinkeltoerusting
4014	Losgereedskap
4015	Gas
4016	Brandstof : Diesel
4017	Brandstof : Petrol
4018	Brandstof : Olie en smeermiddels
4019	Skoonmaakmiddels
4020	Elektrisiteit
4021	Huur : Trekkers en implemente
4022	
4999	Toegedeel

---

AANHANGSEL 3.2(n)

KODELYS

ITEM : PRODUKSIE

KODEREKES : 5000-5999

---

KODE	BESKRYWING
5001	Oesdele en voorskotte
5002	Instandhouding : Besproeiing
5003	Instandhouding : Landerypaaie
5004	Instandhouding : Graandroër
5005	Instandhouding : Drooghokke
5006	Instandhouding : Dreinerings
5007	Waterbelasting
5008	Waardevermindering : Besproeiingstoerusting
5009	
5010	
5999	Toegedee1

---

AANHANGSEL 3.2(o)

KODELYS

ITEM : ADMINISTRASIE

KODEREKES : 6000-6999

---

KODE	BESKRYWING
6001	Rente : bank
6002	Rente : krediteure
6003	Rente : lenings
6004	Salarisse
6005	Skryfbehoeftes en drukwerk
6006	Kantoorhuur
6007	Telefoon
6008	Reis- en verblyfkoste
6009	Advertensies
6010	Bankkoste
6011	Ledegelde
6012	Lisensies en jaargelde
6013	Posgeld en seëls
6014	Verversings en onthaal
6015	Skoonmaakkoste
6016	Diverse uitgawes
6017	Regskoste
6018	Donasies
6019	Tydskrifte en subskripsies
6020	Slegte skuld
6021	Ouditfooie
6022	Direkteursvergoeding
6023	Waardevermindering : Meubels
6024	
6999	Toegedee1

---

AANHANGSEL 3.2(p)

KODELYS

ITEM : LEWENDEHAWE

KODEREKES : 8000-8999

---

KODE	BESKRYWING
8001	Veemiddels
8002	Veeartsenydienste
8003	Arbeid
8004	Instandhouding : Omheining
8005	Instandhouding : Krale
8006	Instandhouding : Dippe
8007	Instandhouding : Watervoorsiening
8008	Vervoer
8009	Bemarking
8010	Lostoerusting
8011	Voer, meel en lek : Gekoop
8012	Voer, meel en lek : Geproduseer
8013	Weidinguur
8014	Diverse uitgawes
8015	

---



AANHANGSEL 3.4 (a)

OPSOMMING : DAGSTAAT (MEGANIES)

PLAAS NO: A

MAAND: MAART 19X4

Dag \ Kode	A257	A254	A260	ens.	A401	TOTAAL
26						
27						
28						
29						
30						
31						
1						
2						
3						
4		250.85	173.10			423.95
5						
↓						
24						
25						
Totaal		250.85	173.10			423.95
Jnl. Dt.		P	P			
Jnl. Kt.	Kode: A4999					423.95

AANHANGSEL 3.4 (b)

OPSOMMING : DAGSTAAT (ARBEID)

PLAAS NO: A

MAAND: MAART 19X4

Dag \ Kode	A251	A254	A404	ens.	A401	TOTAAL
26						
27						
28						
29						
30						
31						
1						
2						
3						
4	9.48	10.26	46.20	6.10		72.04
5						
↓						
24						
25						
Totaal	9.48	10.26	46.20	6.10		72,04
Jnl. Kt.	P	P	P	P		72.04
Jnl. Kt.				Kode:A3999		72.04

UITBETALINGS KASBOEK

DATUM	TJEK NO	BEGUNSTIGDE	TJEKBEDRAG	KODE	BEDRAG DT
4.3.79	50786	Atoomkrag Ingenieurs	509,59	A2004	148,60
				B5006	213,15
				D4007	147,84
8.3.79	50787	Kontant ("S")	200,00	M40	200,00
9.5.79	50788	Kontant - lone	1 490,80	A3001	415,00
				B3001	295,00
				C3001	637,00
				D3001	143,80
10.5.79	50789	Evkom	2 890,00	M2015	150,00
				A2015	1 310,00
				B2015	1 090,00
				C2015	340,00
10.5.79	50790	Posmeester	54,80	M6007	54,80
11.5.79	50791	Plaasbestuurder (P2)	1 000,00	B5001	1 000,00
			6 145,19		6 145,19
BANKREKENING KREDIET KODE: M50					6 145,19

AANHANGSEL 3.5(b)

GROOTBOEKREKENING : ARBEIDSKOSTE

KODEREKES: 3000-3999

DATUM	BESONDERHEDE	FOLIO	TOTAAL	3001	3002	3003	3004		3015	3999
Maart	Kasboek	K25	315,00	200,00	105,00		10,00			
	Aankope	AJ6	185,00		185,00					
	Kleinkas	KK3	125,00	110,00		15,00				
	Joernaal	KJ4	(575,00)							(575,00)
			50,00	310,00	290,00	15,00	10,00			(575,00)
April	Kasboek	K24	41,00	40,00						

VOORBEELD VAN 'N SUB-GROOTBOEKREKENING VAN B  
(VERGELYK AANHANGSEL 3.2 (1))

NOTA:

Die folioverwysing KJ4 beteken Koste Joernaal bl. 4 waar die toedeling van lone na ander koste-rekenings plaasvind.

AANHANGSEL 3.5(c)

AANKOOPSJOERNAAL

KREDITEUR : WESTERN FORD  
 DATUM : 30 JUNIE 19X3

AJ4

PLAAS	DEBIETKODE	BEDRAG
A	A4002	32,90
	A4005	817,26
	A4014	5,90
B	B4005	313,40
	B4004	203,30
C		-
D	D4005	432,10
TOTAAL		1 803,86
KREDIETKODE : M63		1 803,86

Rekonsiliasie

Saldo vorige maand R4 98,60

Plus : Aankope

huidige maand R1 803,86

---

R6 712,46

Min : Betaling

-

---

Saldo (huidig)

R6 712,46

---

AANHANGSEL 3.6(a)

WINS-EN VERLIESREKENING

PLAAS NO : \_\_\_\_\_

MAAND : \_\_\_\_\_ TYDPERK : 1 SEPTEMBER 19\_\_ TOT 19\_\_

BESONDERHEDE	HUIDIGE MAAND			KUMULATIEF		
	BEGROOT	WERKLIK	AFWYKING	BEGROOT	WERKLIK	AFWYKING
VERKOPE :						
Saadmielies						
Kommerciële mielies						
Broodkoring						
Droë erte						
TOTALE PRODUKSIE OMSET						
PRODUKSIEKOSTE :						
Saadmielies						
Kommerciële mielies						
Broodkoring						
Droë erte						
TOTALE PRODUKSIEKOSTE						
PRODUKSIE WINS/(VERLIES)						
ANDER INKOMSTE						
<u>MIN</u> : BOKOSTE ((ONDER)/OOR) :						
Algemene Plaasuitgawes						
Arbeid						
Meganies en Werkswinkel						
Produksie						
Administrasie						
NETTO WINS/(VERLIES)						

AANHANGSEL 3.6(b)

ALGEMENE PLAASUITGAWES

PLAAS NO : \_\_\_\_\_

PERIODE : 1 SEPTEMBER 19\_\_ TOT \_\_ 19\_\_

MAAND : \_\_\_\_\_

KOSTEREEKS : 2000

BESONDERHEDE	HUIDIGE MAAND			KUMULATIEF		
	BEGROOT	WERKLIK	AFWYKING	BEGROOT	WERKLIK	AFWYKING
2001 Spoorvrag en Vervoer						
2002 Instandhouding : Huise en huisterreine						
2003 Instandhouding : Plaasgeboue						
2004 Instandhouding : Omheining						
2005 Instandhouding : Paaie						
2006 Instandhouding : Damme						
2007 Instandhouding : Pompe en pomphuise						
2008 Instandhouding : Kragvoorsiening						
2009 Instandhouding : Watervoorsiening						
2010 Instandhouding : Elektr. motors/enjins						
2011 Boorwerk						
2012 Huur : Plaaselandom						
2013 Huur : Ligte voertuie						
2014 Algemene losgereedskap						
2015 Elektrisiteit						
2016 Voertuiglisensies						
2017 Versekering : Voertuie en trekkers						
2018						
2019						
2020						
2999 MIN : TOEGEDEEL						
NA INKOMSTESTAAT						

AANHANGSEL 3.6(c)

BOKOSTE : ARBEID

PLAAS NO : \_\_\_\_\_

MAAND : \_\_\_\_\_

PERIODE : 1 SEPTEMBER 19\_\_ TOT \_\_\_\_\_ 19

KODEREKES : 3000

KODE	BESONDERHEDE	HUIDIGE MAAND			KUMULATIEF		
		BEGROOT	WERKLIK	AFWYKING	BEGROOT	WERKLIK	AFWYKING
3001	Lone						
3002	Rantsoene						
3003	Welsyn en Ontspanning						
3004	Werwing						
3005	Registrasie en Heffinge						
3006	Ongevalleversekering						
3007	Beskermingsklerasie						
3008	Opleiding						
3009	Medies						
3010	Instandhouding : Kamponggeboue						
3011	Instandhouding : Kampongtoerusting						
3012	Sekuriteit						
3013	Watervoorziening						
3014	Elektrisiteit						
3015							
3999	MIN : TOEGEDEEL						
	NA INKOMSTESTAAT						

AANHANGSEL 3.6(d)

BOKOSTE : WERKSWINKEL EN MEGANIES

PLAAS NO : \_\_\_\_\_

MAAND : \_\_\_\_\_

PERIODE : 1 SEPTEMBER 19\_\_ TOT \_\_\_\_ 19\_\_

KODEREKES : 4000

KODE	BESONDERHEDE	HUIDIGE MAAND			KUMULATIEF		
		BEGROOT	WERKLIK	AFWYKING	BEGROOT	WERKLIK	AFWYKING
4001	Lone						
4002	Verbruiksvoorraad						
4003	Instandhouding : Vragmotors						
4004	Instandhouding : Ligte voertuie						
4005	Instandhouding : Trekkers						
4006	Instandhouding : Implemente						
4007	Instandhouding : Sleepwaens						
4008	Instandhouding : Stropers						
4009	Instandhouding : Dorsmasjiene						
4010	Instandhouding : Werkswinkeltoerusting						
4011	Waardevermindering : Implemente						
4012	Waardevermindering : Sleepwaens						
4013	Waardevermindering : Werkswinkeltoerusting						
4014	Losgereedskap						
4015	Gas						
4016	Brandstof : Diesel						
4017	Brandstof : Petrol						
4018	Brandstof : Olie en Smeermiddels						
4019	Skoonmaakmiddels						
4020	Elektrisiteit						
4021	Huur : Trekkers en Implemente						
4022							
4999	MIN : TOEGEDEEL						
	NA INKOMSTESTAAT						

AANHANGSEL 3.6(e)

BOKOSTE : PRODUKSIE

PLAAS NO : \_\_\_\_\_

MAAND : \_\_\_\_\_

PERIODE : 1 SEPTEMBER 19\_\_ TOT \_\_\_\_ 19\_\_

KODEREKES : 5000

KODE	BESONDERHEDE	HUIDIGE MAAND			KUMULATIEF		
		BEGROOT	WERKLIK	AFWYKING	BEGROOT	WERKLIK	AFWYKING
5001	Oesdele en voorskotte						
5002	Instandhouding : Besproefing						
5003	Instandhouding : Landerypaaie						
5004	Instandhouding : Graandroër						
5005	Instandhouding : Drooghokke						
5006	Instandhouding : Dreinerings						
5007	Waterbelasting						
5008	Waardevermindering : Besproefings- toerusting						
5009							
5010							
5999	MIN : TOEGEDEEL						
	NA INKOMSTESTAAT						

AANHANGSEL 3.6(f)

BOKOSTE : ADMINISTRASIE

PLAAS NO : \_\_\_\_\_

MAAND : \_\_\_\_\_

PERIODE : 1 SEPTEMBER 19\_\_ TOT \_\_\_\_ 19\_\_

KODEREKES : 6000

KODE	BESONDERHEDE	HUIDIGE MAAND			KUMULATIEF		
		BEGROOT	WERKLIK	AFWYKING	BEGROOT	WERKLIK	AFWYKING
6001	Rente : Bank						
6002	Rente : Krediteure						
6003	Rente : Lenings						
6004	Salarisse						
6005	Skryfbehoeftes en Drukwerk						
6006	Kantoorhuur						
6007	Telefoon						
6008	Reis- en Verblyfkoste						
6009	Advertensies						
6010	Bankkoste						
6011	Ledegeide						
6012	Lisensies en Jaargeide						
6013	Posgeld en Seëls						
6014	Verversings en Onthaal						
6015	Skoonmaakkoste						
6016	Diverse Uitgawes						
6017	Regskoste						
6018	Donasies						
6019	Tydskrifte en Subskripsies						
6020	Slegte Skuld						
6021	Ouditfooie						
6022	Direkteursvergoeding						
6023	Waardevermindering : Meubels en						
6024	Toerusting						
6999	MIN : TOEGEDEEL						
	NA INKOMSTESTAAT						

AANHANGSEL 3.6(g)

LEWENDEHAWE KOSTESTAAT

PLAAS NO : \_\_\_\_\_

PERIODE : 1 SEPTEMBER 19\_\_ TOT \_\_\_\_\_ 19\_\_

MAAND : \_\_\_\_\_

KODEREKES : 8000

KODE	BESONDERHEDE	HUIDIGE MAAND			KUMULATIEF		
		BEGROOT	WERKLIK	AFWYKING	BEGROOT	WERKLIK	AFWYKING
8001	Veemiddels						
8002	Veeartsenydienste						
8003	Arbeid						
8004	Instandhouding : Omheining						
8005	Instandhouding : Krale						
8006	Instandhouding : Dipbakke						
8007	Instandhouding : Water-voorsiening						
8008	Vervoer						
8009	Bemaking						
8010	Los toerusting						
8011	Voer, meel en lek : Gekoop						
8012	Voer, meel en lek : Geproduseer						
8013	Weidinguur						
8014	Diverse uitgawes						
8015	SUB-TOTAAL						
	Plus : Beginvoorraad @ standaardwaarde Aankope @ kosprys						
	MIN : Eindvoorraad @ standaardwaarde						
	NA INKOMSTESTAAT						

AANHANGSEL 3.6(h)

PRODUKSIEKOSTE-ONTLEDINGSTAAT

PLAAS NO : \_\_\_\_\_

PERIODE : 1 SEPTEMBER 19\_\_ TOT \_\_\_\_\_ 19\_\_

MAAND : \_\_\_\_\_

GEWAS : \_\_\_\_\_

KODEREKES : \_\_\_\_\_

AKTIWITEIT	KOSTE TOEGEDEEL		KOSTE PER HEKTAAR KUMULATIEF	ADDISIONELE INLIGTING
	MAAND	KUMULATIEF		
Ontbossing Klipverwydering Plantresteverwydering Skeur en ploeg Voorbewerking Finale Grondvoorbereiding Aanplant Saad Onkruidodders Skoffel - hand Skoffel - meganies Bemesting en kalk Pesbeheermiddels  Besproeiing Ontpluiming Oes en dors Stroop Versekering Vervoer Skoonmaak en droging Bemaking en heffinge Sakke Bergingskoste  TOTAAL :				Oppervlakte geplant : Oppervlakte gedors : Sakke gedors : Opbrengs per hektaar: Koste per hektaar : Prod. wins per ha :  TOTALE KOSTE : MIN VERKOPE _____  PROD. WINS (VERLIES) _____

AANHANGSEL 3.7(a)

GEKONSOLIDEERDE WINS- EN VERLIESREKENING

PERIODE : 1 SEPTEMBER 19\_\_ TOT \_\_\_\_ 19\_\_

BESONDERHEDE	A	B	C	D	TOTAAL
VERKOPE					
Saadmelies					
Kommersiële melies					
Broodkoring					
Droë erte					
TOTALE PRODUKSIE OMSET					
PRODUKSIE UITGAWES					
Saadmelies					
Kommersiële melies					
Broodkoring					
Droë erte					
TOTALE PRODUKSIE KOSTE					
PRODUKSIE WINS/(VERLIES)					
ANDER INKOMSTE					
MIN : BOKOSTE ((ONDER)/OOR)					
Algemene Plaasuitgawes					
Arbeid					
Meganies en Werkswinkel					
Produksie					
Administrasie					
NETTO WINS/(VERLIES)					



AANHANGSEL 3 7(c)

GEKONSOLIDEERDE VOORRAADSTAAT

PERIODE : 1 SEPTEMBER 19\_\_ TOT \_\_\_ 19\_\_

BESONDERHEDE	A	B	C	D	TOTAAL
GROEIVOORRAAD					
Saadmelies					
Kommerciële melies					
Broodkoring					
Droë erte					
Graansorghum					
Sonneblom					
TOTAAL					
DIVERSE VOORRAAD					
Kunsmis en kalk					
Onkruiddoders					
Pesbeheermiddels					
Diesel					
Petrol					
Olie en smeermiddels					
Saad					
Rantsoene					
TOTAAL					
TOTALE VOORRAAD					