DIE NOORDWESTELIKE KOÖPERATIEWE KAASFABRIEK BEPERK.

deur

J. A. A. ENGELBRECHT - HONNS.B.COMM., M.ED., B.A.

SKRIPSIE AANGEBIED TER GEDEELTELIKE

VOLDOENING AAN DIE VEREISTES VIR

DIE GRAAD

MAGISTER COMMERCII (EKONOMIE-BEDRYFSEKONOMIE)

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR C.H.O.

Onder leiding van Prof. Dr. F. J. J. Coetzee.

Januarie 1961.

VOORWOORD.

Graag wens ek my innige dank en erkentlikheid te betuig aan almal wat meegehelp het om hierdie studie te voltooi.

In allereerste instansie 'n besondere woord van dank aan Prof. Dr. F. J. J. Coetzee; nie net vir sy waardevolle hulp en leiding nie, maar veral vir die uiters simpatieke belangstelling wat ek, onder alle omstandighede, van hom ontvang het.

Aan die Direksie van die Noordwestelike Koöperatiewe Kaasfabriek vir hulle toestemming om 'n studie van die Fabriek te maak; aan die Hoofbestuurder, mnr. W. J. Rousseau, my baie innige dank vir sy daadwerklike hulpvaardigheid en belangstelling; 'n heel besondere woord van dank aan die Assistent-Bestuurder, mnr. D. J. Schutte, sonder wie se hulp hierdie studie onvolledig sou gewees het: hy het geen tyd of moeite ontsien om te help nie; aan mnr. H. J. Greef, direkteur en Sekretaris van die Reivilo Boerevereniging, vir historiese gegewens verstrek.

Ten slotte: 'n spesiale woord van dank aan my eggenote en kinders vir hul morele ondersteuning, asook vir wat hulle moes opoffer en ontbeer.

INHOUDSOPGAWE.

HOOFSTUK I.

INLEIDING.

1. Algemeen 1

2. Die Doel van die Ondersoek 1

3. Omvang van die Ondersoek 2

4. Metode van Ondersoek 2

HOOFSTUK II.

DIE GHAAPSE BERG AS BEESSTREEK.

1. Inleiding 4

2. Beesboerdery as geheel en die aandeel van die Ghaapse Berg 4

3. Aardrykskundige Ontleding van die Ghaapse Berg 5

   (a) Ligging.............................. 5

   (b) Topografie, reënval en klimaat 8

   (c) Grondgeaardheid 11

   (d) Plantegroei 11

4. Ekonomiese Ontleding...................... 12

   (a) Algemeen 12

   (b) Organisasie van Boerderye 12

   (c) Finansiële Resultate 17

   (d) Die Suiwelbedryfstak 19

   (e) Produksiekoste van Fabrieksmelk 21

5. Samevatting 24

HOOFSTUK III.

HISTORIESE ONTWIKKELING VAN DIE FABRIEK.

1. Inleiding 28

2. Aanleidende Oorsake 28

3. Stigting van die N.W.K.K. 29

4. Die Aanvangsjare 30

5. Verdere Ontwikkeling 31

6. In hoeverre het die N.W.K.K. sy Doelstellings Verwesenlik? 33

7. Samevatting 35

HOOFSTUK IV.

BESTUUR EN ORGANISASIE VAN DIE N.W.K.K.

1. Inleiding 38

2. Die Aandeel van die Lede in die Bestuur 41

3. Die Aandeel van die Direksie in die Bestuur. 43

4. Interne Beheer en Bestuur 44

(a) Die Hoofbestuurder 44

(b) Die Assistent-Bestuurder/Sekretaris/ Hoofrekenmeester 45

(c) Die Fabrieksbestuurder/Ingenieur 45

5. Verskillende Afdelings 45

A. Die Produksie-Afdeling 45

(1) Kaasmaakafdeling 46

(2) Poeierafdeling 48

(3) Melkvervoer 49

B. Handels-Afdeling 51

(1) Boerderybenodigdhede 51

(2) Garage 52

C. Administratiewe-Afdeling 54

(1) Die Kantoorafdeling 54

(a) Metodes van Kontrole 54

(b) Begroting en Begrotingskontrole 59

(2) Arbeid 62

(a) Blanke-arbeid 62

(c) Naturelle-arbeid 62

(d) Besoldiging en Diensvoorwaardes 62

6. Samevatting 63

HOOFSTUK. V.

DIE FINANSIERING VAN DIE N.W.K.K.

1. Inleiding 67

2. Die Begrip Finansiering 68

3. Kapitaalbehoeftes van die Onderneming 68

(a) Die Ekonomiese Funksies wat die Onderneming verrig 68

(b) Seisoenwisselinge 69

(c) Uitbreidingsfinansiëring 69

4. Metodes van Finansiering 70

(a) Verhouding van Eie tot Vreemde Kapitaal 70

(b) Finansiering deur Eie Middele 72

(i) Regstreekse Finansiering.......... 72

(ii) Onregstreekse Finansiering 78

(c) Finansiering deur Vreemde Middele 81

5. Samevatting 85

HOOFSTUK VI.

PRODUKSIE EN BEMARKING VAN KAAS EN NEWEPRODUKTE VAN DIE ONDERNEMING.

1. Inleiding 91

2. Produksie van Kaas en Byprodukte en Produksiekoste van Kaas 91

(a) Produksie 91

(b) Produksiekoste 97

3. Bemarking 97

(a) Die Afset van Melk 99

(b) Die Bemarking van Kaas 99

(c) Die Bemarking van Wei- en Melkpoeier .. 104

(d) Bemarking van Room 104

(e) Bemarking van Kaseïen 104

4. Samevatting 105

HOOFSTUK VII.

PROBLEME WAT DIE ONDERNEMING ONDERVIND.

1. Inleiding 108

2. Melkvervoer 108

3. Weipoeierproduksie 114

4. Oorproduksie van Kaas 116

5. Seisoensaard van Produksie 117

6. Samevatting 118

HOOFSTUK VIII.

SAMEVATTING. 120

LYS VAN GERAADPLEEGDE WERKE 123

BYLAE 1. 125

LYS VAN TABELLE.

1. Toename in aantal Beeste, en Persentasie van Totale Lewende Hawe 6
2. Reënval te Reivilo 1939/40 - 1958/59 9
3. Kapitaalbelegging per Boerdery in Vier Suiwelgebiede, 1956/57 13
4. Getal Grootvee-Eenhede, Gemiddeld per Boerdery in Vier Suiwelgebiede, 1956/57 14
5. Arbeidsgebruik, Gemiddeld per Boerdery in Vier Suiwelgebiede, 1956/57 17
6. Samestelling van Boerderyinkomste Gemiddeld per Boerdery in Vier Suiwelgebiede, 1956/57 17
7. Finansiële Resultate, Gemiddeld per Boerdery in Vier Suiwelgebiede, 1956/57 19
8. Algemene Besonderhede in verband met Suiwelboerdery in Vier Suiwelgebiede, 1956/57 ... 20
9. Gebruik van Melkproduksie, Gemiddeld per Boerdery in Vier Suiwelgebiede, 1956/57 ... 21
10. Produksiekoste van Fabrieksmelk, Gemiddeld per Kudde, per Koei en per Gelling, Ghaapse Berg, 1956/57 22
11. Inkomste en Wins(Verlies) uit Suiwel, Vier Suiwelgebiede, 1956/57 23
12. Bedryfsresultate in Handels-Afdelings 1955/56 - 1959/60 53
13. Geskatte en Werklike Gemiddelde Daaglikse Melkinname en Geskatte Benodigdhede 1960 .. 60
14. Kapitaalbegroting 1959/60 61
15. Verhouding tussen Eie en Vreemde Kapitaal ... 71
16. Verspreiding in Aandelebesit 72
17. Aandelekapitaalbesit 1951 - 60 74
18. Bedrae op Reserwe Geplaas 79
19. Landbanklenings en Rentekoerse 81
20. Oortrokke Bankrekening, 1951 - 60 82
21. Saldo's van Seisoenslenings by Suiwelraad ... 83
22. Staat van Krediteure-Skulde 1951 - 60 84
23. Daaglikse Gemiddelde Melkinname, 1955/56 - 60 92
24. Vergelykende Produksieresultate, 1955/56 - 60 94
25. Produksie van Kaas deur N.W.K.K. en Unie 95
26. Produksiekoste van Kaas 98
27. Totale Melkinname en Melkvervoerkoste 109

HOOFSTUK I.

INLEIDING.

1. ALGEMEEN.

Die rol wat die koöperatiewe beweging in the suiwelbedryf in Suid-Afrika speel, is van wye omvang en ingrypende en verreikende betekenis. Dit is wel waar, soos Grosskopf beweer,[1] dat, in teenstelling met plantaardige landbouprodukte, waar 'n kragdadige koöperatiewe ontwikkeling plaasgevind het, die koöperasies vir die afset van dierlike produkte stadig ontstaan het; maar sedert die ontstaan, het ontwikkeling baie vinnig geskied. Tereg merk Vels dan ook op: "Co-operation in the manufacture and marketing of dairy products has, since 1920, played a very important part in the economic set-up in South Africa."[2]

Suiwelboerdery sluit egter 'n wye veld in, aangesien dit te doen het met alle produkte afkomstig van die grondstof melk. Dit hou sig dus besig met die produksie van melk, botter, kaas, roomys, gekondenseerde melk en ander droë melkprodukte soos melkpoeier. Hierdie terrein is te wyd en omvattend en daarom word in hierdie studie slegs gekonsentreer op een enkele koöperatiewe onderneming nl. die Noordwestelike Koöperatiewe Kaasfabriek Beperk (hierna genoem die N.W.K.K.) te Reivilo, wat die suiwelbedryf hoofsaaklik op een spesifieke gebied dien t.w. in the produksie van kaas.

2. DIE DOEL VAN DIE ONDERSOEK.

Die doel van hierdie studie is om die aanleidende oorsake en daarmee samehangende omstandighede wat tot die stigting van die N.W.K.K. gelei het, te skets; en om 'n oorsigtelike beeld oor die ontwikkeling van die onderneming te gee. Ook om te bepaal in hoeverre die bedienings-

gebied/..............

gebied van die fabriek as 'n suksesvolle beesstreek beskou kan word - in vergelyking met ander gebiede.

Hierbenewens sal die plek wat die fabriek inneem binne die bestek van die groter geheel (d.w.s. van die koöperatiewe beweging in die suiwelbedryf), nagespeur word. Daar sal ook gelet word op die organisasie en bestuur van die onderneming; die finansieringsmetodes en -middele; die bemarking van die onderneming se produkte; en met watter probleme die onderneming te kampe het.

3. OMVANG VAN DIE ONDERSOEK.

Die omvang van die ondersoek sal beperk word tot die N.W.K.K. In hoofstuk II sal stil gestaan word by die oorweging van die Ghaapse Berg as beesstreek en sal vergelykende gegewens verstrek word m.b.t. ander suiwelgebiede. In hoofstuk III sal die aanleidende oorsake wat tot die stigting van die N.W.K.K. gelei het, nagegaan word; ook sal 'n oorsigtelike beeld gegee word van die historiese ontwikkeling oor die afgelope byna drie-en-twintig jaar van die onderneming se bestaan. In hoofstuk V sal die finansiering van die onderneming geskets word; en gesien die akute probleme wat „eie" teenoor „vreemde" kapitaal meebring, sal veral op die rol van die lede in die finansiering van die onderneming gewys word, asook op die pogings van die bestuur om 'n gunstige ewewig te bewerkstellig. In hoofstuk VI word gelet op die bemarking van die hoofproduk en die belangrikste neweprodukte. Hoofstuk VII handel oor die vernaamste probleme waarmee die onderneming te kampe het. Terwyl in hoofstuk VIII 'n opsommende samevatting van die ondersoek gegee sal word.

4. METODE VAN ONDERSOEK.

Aangesien die bronne in hoofsaak beperk is tot dokumentêre materiaal van die betrokke onderneming, aan-

gevul/...............

gevul deur mondelinge mededelings deur die Hoofbestuurder, die Assistent-Bestuurder, en ander verantwoordelike beamptes van die onderneming, is die metode van ondersoek hoofsaaklik empiries en analities van aard.

BRONNE:

1) Grosskopf, J.F.W.: Koöperasie in Suid-Afrika. p.27.

2) Vels, E.F.: Artikel: The role of Co-operation in the marketing of Dairy Products in South Africa. in: Derde Vakansiekursus in Koöperasieleer. p.54.

HOOFSTUK II.

DIE GHAAPSE BERG AS BEESSTREEK.

1. INLEIDING.

Die streek bekend as die Ghaapse Berg vorm die kerngebied wat deur die N.W.K.K. bedien word, en vorm dus die belangrikste voedingsbron vir die onverwerkte grondstof, melk, wat deur die fabriek benut word.

Die belangrikheid van hierdie gebied as beesstreek kan die beste aangetoon word deur 'n vergelyking met beesboerdery as geheel in die Unie, en deur te let op die verspreiding van die getal beeste; deur 'n aardrykskundige ontleding van die streek; en deur 'n ontleding van belangrike suiwelgebiede in die Unie. Vir laasgenoemde doel word 'n vergelyking getref tussen die suiwelbedryf op die Ghaapse Berg en diè van drie ander suiwelstreke in die Unie.

2. BEESBOERDERY AS GEHEEL EN DIE AANDEEL VAN DIE GHAAPSE BERG.

Die volgende syfers toon die stand van beesboerdery in die Unie op 30 Junie 1956.[1)]

(a) Aantal beeste in besit van:-

Blankes	6,866,867
Naturelle op blankes se plase .	1,283,607
Naturelle in reservate	3,649,209
Totaal	11,799,683

(b) Verspreiding:

Kaapprovinsie	4,064,144
Natal	2,385,218
Transvaal	3,523,067
Oranje-Vrystaat	1,827,254

Vanaf 1930 tot 1956 het die aantal beeste in besit van blankes vanaf 5,172,310 tot 6,866,867 vermeerder, terwyl

diè/..................

die in besit van naturelle op blankes se plase en in die reservate verminder het vanaf 5,401,559 tot 4,932,816.

Uit die totaal van ongeveer 12 miljoen beeste in die Unie is meer as 4 miljoen in the Kaapprovinsie; en van hierdie aantal het die distrik van Vryburg die grootste getal, nagenoeg 368,000, met Kuruman 224,000 en Mafeking 161,000. Hierdie getalle toon dat Noord-Kaapland nou die sentrum van beesboerdery in the Kaapprovinsie geword het.[2] (Dit is hoofsaaklik die gebied waarby die Ghaapse Berg ingesluit is.)

Die oorwegende beesras in die gebied is die Afrikanertipe aangesien dit 'n goeie slagbees is en ook dien as melkbees, en daarby goed aangepas is by the dorre klimaat.

In Tabel I[3] word gegewens verstrek om die vermeerdering in die aantal beeste in die Unie, sedert 1685, te toon; asook watter persentasie beesboerdery uitmaak van die totale vertakkings van die veeteelt vir die Unie as geheel sedert 1918. Hieruit blyk die oorheersende plek wat beesboerdery, as sodanig, inneem in die volkshuishouding; en omdat die Ghaapse Bergstreek so 'n groot persentasie van beesboerdery uitmaak word die belangrikheid van die aandeel van die Ghaapse Berg as beesstreek dus geaksentueer - en terselfdertyd word die ekonomiese belangrikheid van die gebied ook aangetoon.

3. AARDRYKSKUNDIGE ONTLEDING VAN DIE GHAAPSE BERG.

By die aardrykskundige ontleding word gebruik gemaak van die Agro-Ekonomiese opname wat deur die Departement van Landbou in 1946 gemaak is.[4]

(a) Ligging:

Die ligging van die Ghaapse Bergstreek word op bladsy 7 aangetoon, en aangedui as M1 volgens die aanduiding daarvan op die Agro-Ekonomiese kaart van die Unie van Suid-Afrika. Die grense

van/.................

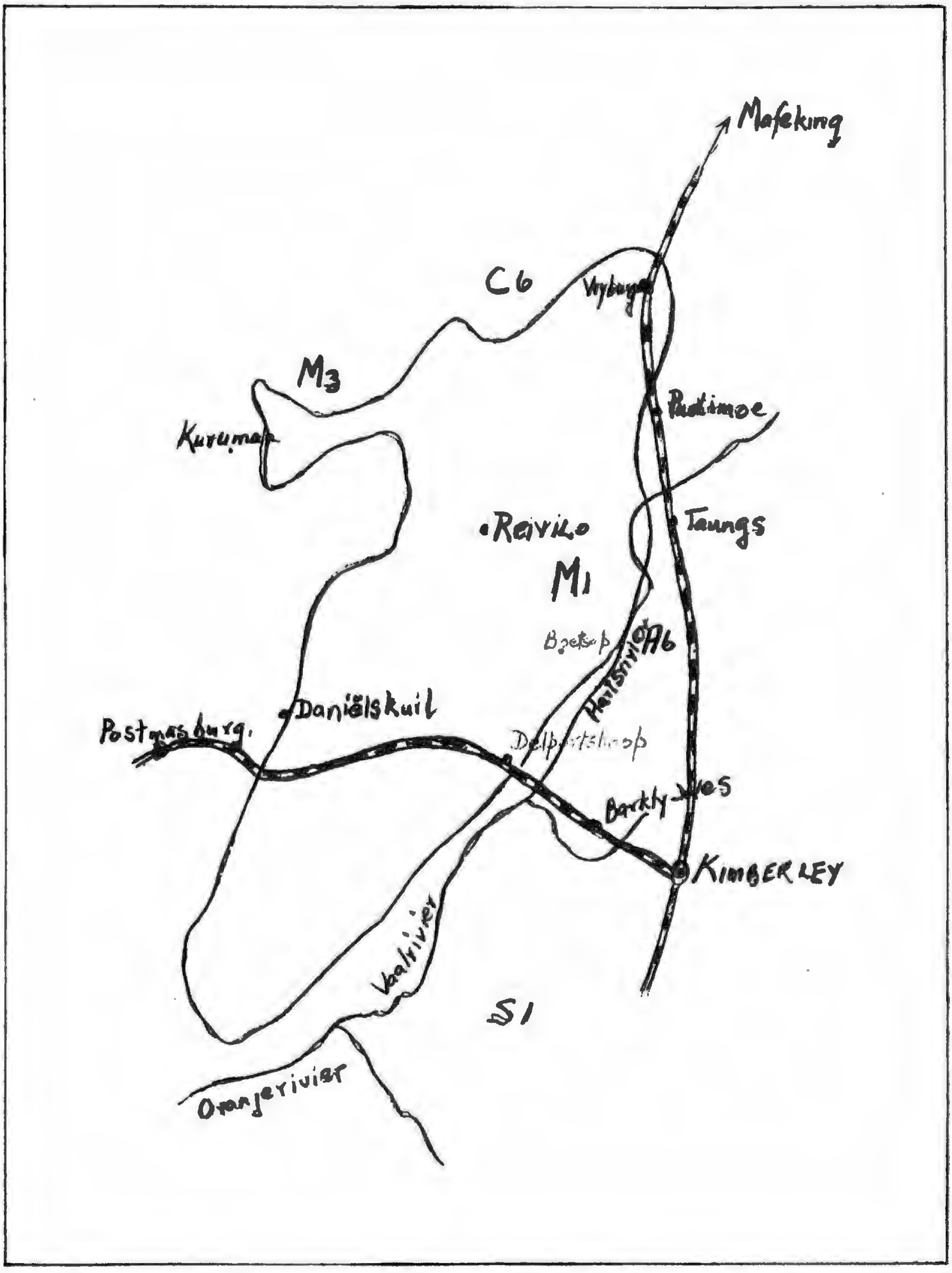
TABEL I.

TOENAME IN AANTAL BEESTE, EN PERSENTASIE VAN TOTALE LEWENDE HAWE.

Jaar	Aantal Beeste	Persentasie
1685	2,297	-
1692	6,156	-
1793	82,110	-
1849	524,850	-
1900	1,077,044	-
1911	5,797,000	-
1918	6,852,000	48.8
1919	-	49.3
1920	-	52.8
1921	8,557,000	52.6
1922	-	53.8
1923	9,315,000	54.9
1924	9,606,000	55.4
1925	9,738,000	54.3
1926	10,337,000	54.1
1927	10,412,000	54.0
1928	10,437,000	53.4
1929	10,518,000	52.6
1930	10,574,000	51.4
1934	9,987,000	56.2
1935	10,398,000	56.7
1936	10,904,000	56.0
1937	11,188,000	56.1
1938	11,407,000	57.5
1939	11,853,000	58.9
1946	12,593,000	64.0
1947	12,113,000	63.1
1948	12,470,000	62.7
1949	12,242,000	62.8
1950	11,513,000	61.8
1951	11,565,000	60.5
1952	11,768,000	60.7
1953	11,655,000	60.6
1954	11,604,000	60.2
1955	11,689,000	60.5
1956	11,800,000	60.8
1957	12,042,000	60.9

FIGUUR I.[x]

KAART VAN DIE GHAAPSE BERG-STREEK.



[x] Geneem uit die Agro-ekonomiese Opname van die Unie deur die Departement van Landbou, 1946, p.11

van hierdie streek word op Fig.I aangedui. Daarvolgens lê die suidelike punt net wes van Douglas, vanwaar die grens verder in 'n noord-oostelike rigting deur Delportshoop en Pudimoe loop om die oostelike grens te vorm. Die noord-oostelike grens gaan deur Daniëlskuil tot byna by Griekwastad en keer dan terug tot die suidelike beginpunt. Die naam Ghaapse Berg is verklarend, omdat die streek op 'n hoë gelykliggende plato geleë is.

(b) Topografie, reënval en klimaat:

Die Ghaapse Berg lê ongeveer 4,000 vt. bo seespieël, met 'n duidelike onderskeidende skielike hoogtelyn as oosgrens en 'n verandering in grondgeaardheid in die weste.

Die gebied het 'n gemiddelde reënval van 16.8 duim per jaar, waarvan 13 duim in die somer voorkom. Die reënval, soos gemeet op Reivilo,[x] as sentrum van hierdie studie, word in Tabel 2 aangetoon - soos gemeet gedurende die afgelope 20 jaar - en grafies voorgestel in Fig.II.

Die belangrikste reënval kom normaalweg voor in die maande Januarie tot Maart: hoofsaaklik in die vorm van stortbuie. Die streek het 'n semi-dorre klimaat, met warm somers en matige winters. Die hoë somerhitte veroorsaak 'n sterk verdampingsproses, wat die droogtes hewiger maak. Hierbenewens kom ryp voor van April tot September. As gevolg van die uiters wisselvallige reënval

en die ....

[x] Metings van reënval word geneem deur mnr. J.L. Rossouw, namens die Weerburo - en in samewerking met die N.W.K.K.

TABEL 2.*

REËNVAL TE REIVILO 1939/40 - 1958/59.

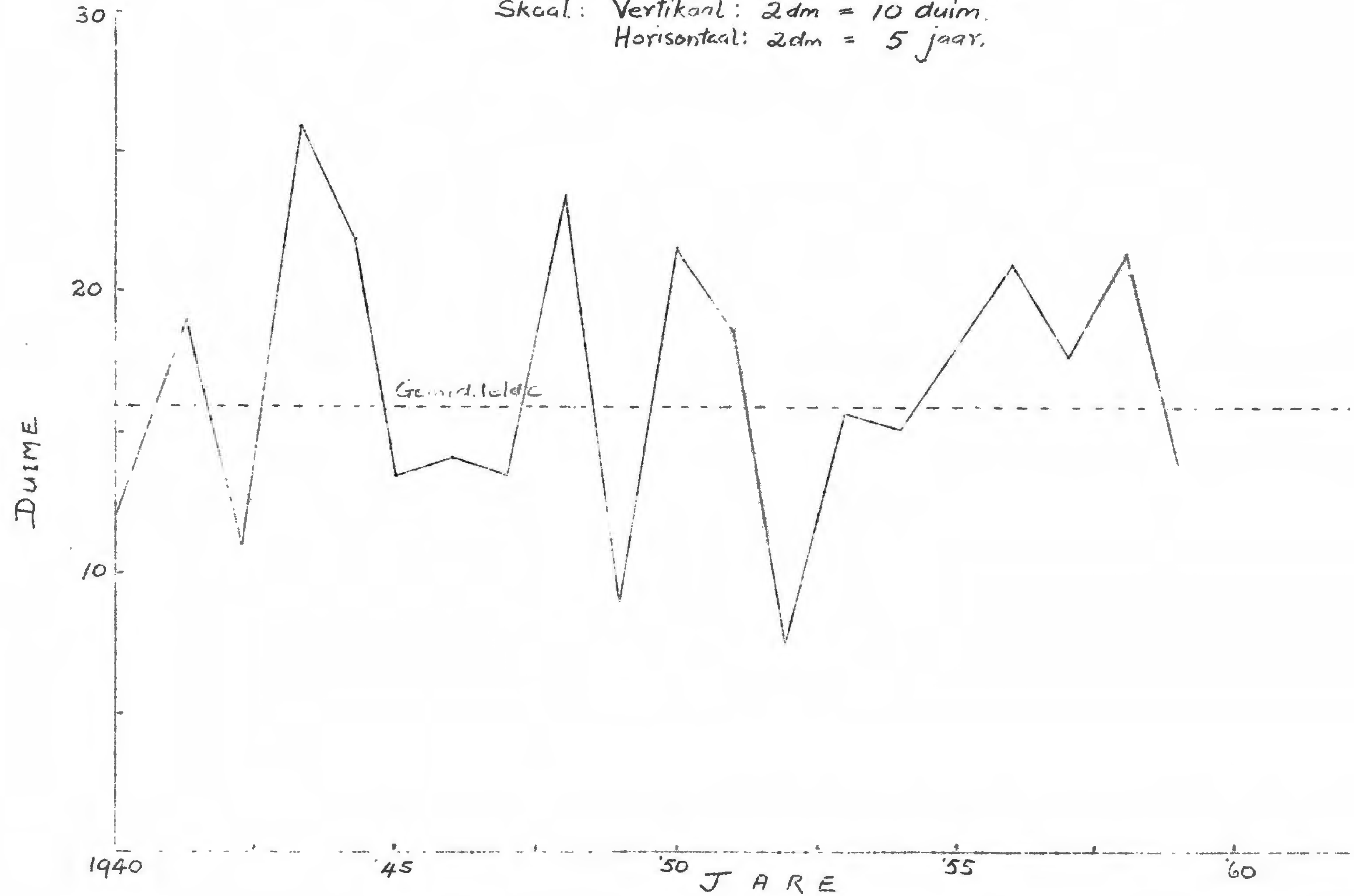
Jaar	Aantal in Duime
1940	12.17
1941	19.23
1942	11.03
1943	26.14
1944	22.00
1945	13.65
1946	14.44
1947	13.62
1948	23.57
1949	9.05
1950	21.68
1951	18.75
1952	7.54
1953	15.68
1954	15.26
1955	18.24
1956	21.31
1957	17.88
1958	21.56
1959	13.96

* Omdat reënval natuurlike weiding beperk of bevorder, is dit die belangrikste faktor wat die melkvloei na die N.W.K.K. bepaal; daarom dat soveel aandag aan dié faktor bestee is.

FIGUUR 11

REËNVAL REIVILO – 1939/40 – 1958/59

Skaal: Vertikaal: 2dm = 10 duim.
Horisontaal: 2dm = 5 jaar.



en die periodieke droogtes, is die streek heeltemal ongeskik vir akkerbou en gevolglik is die boerderybedrywighede aangewese op veeteelt.

(c) Grondgeaardheid:

Die geologiese struktuur van die grond bestaan uit 'n soliede dolomietondergrond wat soms diep onder 'n sekondere kalklaag geleë is, maar op baie plekke gedeeltelik bloot lê. Hierdie dolomietondergrond word in die westelike deel van die Ghaapse Berg met vlak rooibruin tot koffiebruin sandgrond met lae vrugbaarheid, bedek. In die noordelike gedeelte van die streek is die bogrond besonder vlak. Op sommige plekke word sagte samestellings van ysteroksied ook aangetref.

Die dreineringsmoontlikhede is afhanklik van barste in die onderliggende rotsformasies en is dus ontoereikend. Oppervlakte-dreinering word weer belemmer deur kalk- en waterare wat die streek deurkruis en gevolglik is die grond aan 'n versuipte toestand onderhewig in tye van swaar reëns. Die are, bedek met rooibruin grond deur die wind gedra, en met volop kalklae daarin wat onstaan a.g.v. die onderaardse water wat betreklik na aan die oppervlakte langs die are vloei, deurkruis die gebied en vorm die belangrikste bron van watervoorsiening.

(d) Plantegroei:

Die voornoemde faktore bepaal die plantegroei. Die oorheersende plantegroei bestaan uit grasvelde met volop karee- en doringbome, rosyntjiebos en die kenmerkende „vaalbos" (tarchomanthus Camphoratus). Tussen die bosse groei grassoorte soos terpentyngras (Cymbopgan) en rooigras

(themeda/.............

(themeda triandra), terwyl in die sanderige dele Kalaharigras (Aristida Multipluma) baie voorkom. 'n Mengsel van Aristidia Eregrotis-Enneapogonkaroo maak die soetveld uit.

Die grondgeaardheid, reënval, klimaat, en plantegroei maak die streek baie geskik vir beesboerdery; alhoewel die periodieke droogtes beperkend inwerk.[5]

Hierbenewens word die Ghaapse Berg beskou as die armste gebied aan fosfaat in die hele Unie;[6] dus kan diere nie uit gras- en bossievoedsel in die nodige fosfaatbehoeftes voorsien nie.

4. 'N EKONOMIESE ONTLEDING.

(a) Algemeen:

Hierdie ontleding moet as toetssteen dien teneinde te bepaal of, en in hoeverre die Ghaapse Berg as 'n ekonomiese gebied vir beesboerdery beskou kan word. Vir hierdie ontleding word op groot skaal gebruik gemaak van 'n ondersoek van die Afdeling Ekonomie en Marke[7] wat gedurende 1957 onderneem is toe bedryfsopnames van boerderye in die volgende vier gebiede wat fabrieksmelk produseer, gemaak is, nl. (a) Ghaapse Berg (toevoergebied van die N.W.K.K.), (b) Oos-Vrystaat, (c) die Transvaalse Hoëveld, en (d) Bergville (Natal).

(b) Organisasie van Boerderye.

(i) Grondgebruik:

Die bevinding is dat die gemiddelde plaasgrootte van die Ghaapse Berg 1,218 morg beslaan; groter as enige van die ander gebiede. Die rede hiervoor is dat boere min eie voer kan produseer en dus op natuurlike weiveld toegewys is, vandaar dat op so 'n ekstensiewe gebied geboer moet word.

(ii) Kapitaalbelegging:

Die/................

Die kapitaalbelegging verskil aansienlik tussen die gebiede, maar daar is tog 'n ooreenkoms wat kapitaal-items betref, soos uit Tabel 3 blyk.

TABEL 3.[8)]

KAPITAALBELEGGING PER BOERDERY IN VIER SUIWELGEBIEDE, 1956/57.

Items	Ghaapse Berg		Bergville		Tvl. Hoëveld		Oos-Vrystaat	
	Waarde	Persentasie	Waarde	Persentasie	Waarde	Persentasie	Waarde	Persentasie
	£	%	£	%	£	%	£	%
Grond	5,903	57.6	9,063	56.3	8,685	60.1	14,962	63.6
Verbeterings[x]	1,185	11.6	2,044	12.7	1,597	11.1	2,625	11.2
Vee	2,661	26.0	3,305	20.5	2,194	15.2	3,139	13.3
Masjinerie en gereedskap	488	4.8	1,692	10.5	1,963	13.6	2,799	11.9
Totaal ...	10,237	100.0	16,104	100.0	14,439	100.0	23,525	100.0

Uit hierdie tabel blyk dat op die Ghaapse Berg waar meer aandag gegee is aan fabrieksmelkproduksie, die belegging in vee in verhouding hoër is as in die ander gebiede. Dit toon ook dat die persentasie kapitaal wat in grond en verbeterings belê is, nie veel van gebied tot gebied verskil nie, dog die geldwaarde van beleggings toon aansienlike verskille. Op die Ghaapse Berg was die kapitaalbelegging in grond slegs £5,903 of £4.8 per morg, teenoor £14,962 of £24.6 per morg in die Oos-Vrystaat. Die gemiddelde kapitaalbelegging per plaas op die Ghaapse Berg was £10,237; terwyl dit baie hoër in die ander gebiede is.

In/...................

In Fig. III word die samestelling van vastekapitaalbelegging per morg aangegee. Hierdie gegewens toon dat, alhoewel die pro rata samestelling van kapitalebelegging vir die vier gebiede ongeveer dieselfde is (d.w.s. die persentasie verhouding tussen grond en verbeterings), die Ghaapse Berg weereens in 'n voordeliger posisie verkeer, daar verbeterings per morg 'n veel kleiner bedrag beloop as in die ander gebiede.

(III) Veegetalle.

Alhoewel 'n groot verskeidenheid vee in hierdie gebiede aangehou word, word in Tabel 4 slegs die in aanmerking geneem wat van belang is in beesboerdery.

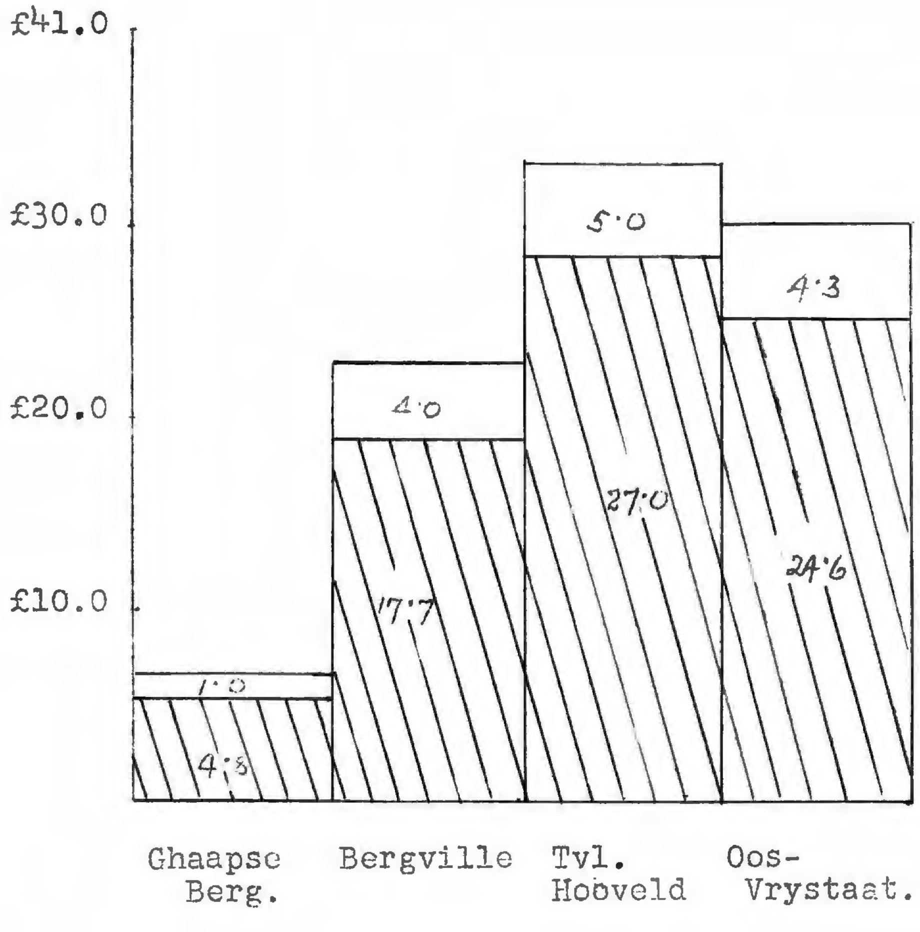
TABEL 4.[10)]

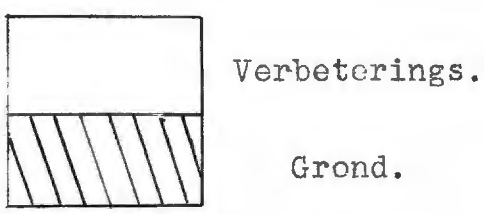
GETAL GROOTVEE-EENHEDE,* GEMIDDELD PER BOERDERY IN VIER SUIWELGEBIEDE, 1956/57.

Soort Vee	Ghaapse Berg		Bergville		Tvl. Hoëveld		Oos-Vrystaat	
	G.V.E.	Persentasie	G.V.E.	Persentasie	G.V.E.	Persentasie	G.V.E.	Persentasie
Suiwelvee:		%		%		%		%
Bulle	1.3	0.8	1.4	1.0	1.1	1.1	1.2	0.8
Koeie	61.2	35.4	50.2	36.5	31.6	30.5	37.2	25.5
Verse	35.7	20.6	30.0	21.8	20.4	19.7	28.8	19.8
Verskalwers	11.3	6.5	6.9	5.0	4.1	3.9	6.1	4.2
Bulkalwers	9.7	5.6	1.6	1.2	0.9	0.9	1.6	1.1
Totaal	119.2	68.9	90.1	65.5	58.1	56.1	74.9	51.4

FIGUUR III.[9]

SAMESTELLING VAN KAPITAALBELEGGING PER MORG IN VIER SUIWELGEBIEDE, 1956/57.





Ander Beeste:								
Koeie	1.9	1.1	4.2	3.1	0.9	0.9	1.3	0.9
Verse	1.7	1.0	2.1	1.5	0.2	0.2	0.8	0.5
Tollies ...	10.1	5.8	3.4	2.5	1.8	1.7	4.7	3.2
Slagosse ..	5.1	2.9	4.5	3.3	2.6	2.5	9.7	6.7
Trekosse ..	0.1	0.1	14.9	10.8	6.9	6.7	3.9	2.7
Ander	0.6	0.4	1.0	0.8	0.2	0.2	0.4	0.3
Totaal ..	19.5	11.3	30.1	22.0	12.6	12.2	20.8	14.3

* 1 Grootvee-eenheid (G.V.E.) = 1 bees, 2 kalwers.

Uit 'n ontleding van Tabel 4 blyk dat die persentasie Suiwelvee die hoogste op die Ghaapse Berg is. Dit moet daaraan gewyt word dat die meeste boere kruisrasse aanhou, en die bulkalwers word grootgemaak om later as tollies of jong osse verkoop te word. In teenstelling word die bulkalwers in die ander gebiede gewoonlik geslag of verkoop.

Die gebrek aan voldoende weiveld verhoed dat veel groot osse bemark word en ook dat 'n aparte vleiskudde aangehou word op die Ghaapse Berg. Trekosse word selde op die Ghaapse Berg aangetref.

(iv) Arbeid.

'n Ekstensiewe gebied se arbeidsvereistes verskil aanmerklik van ander gebiede. Op die Ghaapse Berg is 4.1 arbeidseenhede per plaas gebruik en is die arbeidseenhede per 100 morg plaas slegs 0.3. Die aantal arbeiders word in hierdie gebied deur die grootte van die suiwelkudde bepaal en nie deur die plaas se grootte nie. Arbeidsgebruik vergelyk dus gunstig met die ander gebiede. Tabel 5 toon vollediger besonderhede:

TABEL 5.

ARBEIDSGEBRUIK, GEMIDDELD PER BOERDERY IN VIER SUIWELGEBIEDE, 1956/57.

Items	Ghaapse Berg	Bergville	Tvl. Hoëveld	Oos-Vrystaat.
Arbeidseenhede* per plaas	4.1	11.6	7.9	10.7
Arbeidseenhede per 100 morg plaas	0.3	2.3	2.4	1.8
Arbeidskoste per dag sj	3/2	2/10	3/10	3/2
Arbeidsdae per koei	18.6	20.4	18.1	22.6

* 1 Arbeidseenheid = 300 arbeidsdae.

(c) Finansiële Resultate.

(i) Boerderyinkomste uit suiwelboerdery.

Die samestelling van boerderyinkomste verskil van gebied tot gebied en word in Tabel 6 aangetoon:

TABEL 6.[12)]

SAMESTELLING VAN BOERDERYINKOMSTE, GEMIDDELD PER BOERDERY IN VIER SUIWELGEBIEDE, 1956/57.

Items	Ghaapse Berg		Bergville		Tvl. Hoëveld		Oos-Vrystaat	
	Waarde	Persentasie	Waarde	Persentasie	Waarde	Persentasie	Waarde	Persentasie
	£	%	£	%	£	%	£	%
Melk verkoop	906	54.8	1,040	42.1	625	22.0	794	21.9
Room en botter verkoop	2	0.1	72	2.9	12	0.4	82	2.3
Suiwel-vermeerdering	316 316	19.1 19.1	201 201	8.1 8.1	131 131	4.6 4.6	283 283	7.8 7.8
Suiwelprodukte op plaas gebruik ..	45	2.7	45	1.8	51	1.8	44	1.2
Totaal inkomste uit suiwel	1,269	76.7	1,358	54.9	819	28.8	1,203	33.2

Hiervolgens is dit duidelik dat boere op die Ghaapse Berg in suiwelboerdery spesialiseer want slegs 23.3% van hul inkomste kom uit ander bronne.

(ii) Netto Resultate.

Om die netto boerderyinkomste te verkry word: „Die totale koste, wat veranderlike sowel as vaste koste insluit, ... teen die bruto inkomste van die plaas opgeweeg."[13)] Netto boerderyinkomste maak egter geen voorsiening vir die verskille in kapitaalbelegging in verskillende boerderye nie en omdat die winsgewendheid van boerderye dus nie onderling vergelyk kan word nie, word „ondernemersloon" as maatstaf gebruik; en dit word verkry deur aftrekking van 5 persent rentekoste van die netto boerderyinkomste.

'n Ander vergelykende maatstaf wat gebruik kan word, is die persentasie inkomste op kapitaal - verkry deur die netto boerderyinkomste as persentasie van die totale kapitaalbelegging uitgedruk.

Kapitaalomset word bereken deur die totale boerderyinkomste in die kapitaalbelegging te deel en die resultaat word in jare uitgedruk.

Indien Tabel 7 (opgestel volgens voorgaande metodes) oorweeg word, blyk dat daar 'n baie gunstige inkomste/uitgawe verhouding op die Ghaapse Berg heers, maar omdat die meeste plase te klein is om 'n groot totale boerderyinkomste te lewer, was die netto boerderyinkomste ook laag. Indien rentekoste ook nog afgetrek word, het daar gemiddeld slegs £281 as ondernemersloon oorgebly. Die persentasie inkomste op kapitaal toon dat kapitaalbelegging op die Ghaapse Berg gemiddeld 7.7 persent rente lewer, wat redelik hoog is.

TABEL/..................

TABEL 7.[14)]

FINANSIËLE RESULTATE, GEMIDDELD PER BOERDERY IN VIER SUIWELGEBIEDE, 1956/57.

Items	Ghaapse Berg	Berg-ville	Tvl. Hoëveld	Oos-Vrystaat
	£	£	£	£
Totale boerderyinkomste	1,653	2,474	2,848	3,618
Totale boerderyuitgawes	861	2,032	1,966	2,562
Netto boerderyinkomste	792	442	882	1,056
Rentekoste	511	774	691	1,158
Ondernemersloon	281	-332	190	-102
Totaal kapitaal per plaas	10,237	16,104	14,439	23,525
Persentasie inkomste op kapitaal .... %	7.7	2.7	6.1	4.5
Kapitaalomset (jare) ..	6.2	6.5	5.1	6.5
Netto boerderyinkomste per morg plaas .... £	0.65	0.86	2.74	1.73

Hoewel die ondernemersloon toon dat boerdery op die Ghaapse Berg meer winsgewend is as in die ander gebiede, was die netto boerderyinkomste per morg per plaas die laagste nl. £0.65; 'n faktor wat toegeskryf moet word aan die relatief meer ekstensiewe aard van die boerdery.

(d) Die Suiwelbedryfstak.

(i) Algemeen:

Algemene inligting oor die suiwelboerdery word in Tabel 8 verstrek.

TABEL 8/................

TABEL 8.[15]

ALGEMENE BESONDERHEDE IN VERBAND MET SUIWELBOERDERY IN VIER SUIWELGEBIEDE 1956/57.

Items	Ghaapse Berg	Berg-ville	Tvl. Hoëveld	Oos-Vrystaat
Getal plase	91	57	45	98
Getal suiwelkoeie per boerdery .	61.2	50.2	31.6	37.2
Melkproduksie per kudde* (gell.)	11,471	13,949	8,683	11,826
Melkproduksie per koei* (gell.)	187.5	277.1	275.1	318.0
Getal verse per 100 koeie	37.1	27.3	26.3	33.1
Kalfpersentasie (suiwelkudde) ...	73.8	73.9	60.6	74.7

* Uitgesluit melk aan kalwers.

Melkproduksie per koei is betreklik laag op die Ghaapse Berg in vergelyking met die ander gebiede nl. 187.5 gell. teenoor 318 gell. in die Oos-Vrystaat. Dit moet gewyt word aan die feit dat meesal kruis-rasse aangehou word en dat kalwers toegelaat word om aan koeie te suip - teenoor die ander drie gebiede waar kalwers hansgrootgemaak word.

(ii) Gebruik van Melkproduksie:

Aangesien die N.W.K.K. elke dag melk inneem, word feitlik geen melk op die Ghaapse Berg afgeroom nie. In die ander gebiede gaan 'n aansienlike deel van die totale melkproduksie aan kalwers - soveel as 12.5 persent in die Hoëveld; hierin is the Ghaapse Berg dus 'n uitsondering.

Tabel 9 toon die gebruik van melkproduksie meer volledig aan:

TABEL 9./...............

TABEL 9.[16)]

GEBRUIK VAN MELKPRODUKSIE, GEMIDDELD PER BOERDERY IN VIER SUIWELGEBIEDE 1956/57.

Items	Ghaapse Berg		Bergville		Tvl.Hoëveld		Oos-Vrystaat	
	Gell.	Per-sen-tasie	Gell.	Per-sen-tasie	Gell.	Per-sen-tasie	Gell.	Per-sen-tasie
		%		%		%		%
Melk verkoop ...	10,813	94.3	12,283	81.8	7,776	78.5	9,959	76.0
Melk afgeroom ..	24	0.2	1,065	7.1	183	1.8	1,258	9.6
Melk aan kalwers	-	-	1,072	7.1	1,226	12.4	1,279	9.8
Suurmelk	-	-	37	0.2	34	0.3	22	0.2
Huisgebruik	313	2.7	434	2.9	465	4.7	506	3.8
Arbeidsgebruik .	321	2.8	130	0.9	224	2.3	81	0.6
Totaal	11,471	100.0	15,021	100.0	9,908	100.0	13,105	100.0

(e) Produksiekoste van Fabrieksmelk.

(i) Poelstelsel van Kosteberekening:

Aangesien suiwelboerdery op die Ghaapse Berg soveel as 76.7 persent van die totale boerderyinkomste lewer, is dit moontlik om 'n gewysigde poelstelsel van kosteberekening by die berekening van die produksiekoste van melk toe te pas. By sodanige poelstelsel word alle plaaskostes teen melk gedebiteer, terwyl inkomstes uit ander bedryfstakke as krediet vir melk ingereken word.

In die ander gebiede is hierdie metode van berekening nie moontlik nie, omdat daar te veel ander bedryfstakke is - vergelyk Tabel 6 vir persentasieverhoudings/..................

dings.

Om hierdie rede word geen vergelykende tabelle verstrek nie, maar slegs die gegewens vir die Ghaapse Berg word in Tabel 10 verstrek.

TABEL 10.[17)]

PRODUKSIEKOSTE VAN FABRIEKSMELK, GEMIDDELDE PER KUDDE, PER KOEI EN PER GELLING, GHAAPSE BERG, 1956/57.

	Produksiekoste van Fabrieksmelk			
	Per kudde	Per Koei	Per Gelling	Persentasie van totaal
	£	£	£	£
Gekoopte voer	247.2	4.0	5.2	23.6
Arbeidskoste:				
(a) Blank	16.4	0.3	0.4	1.8
(b) Nie-Blank	199.5	3.3	4.2	19.1
Masjinerie:				
(a) Motor	75.4	1.2	1.6	7.3
(b) Vragwa	28.7	0.5	0.6	2.7
(c) Trekker	34.4	0.6	0.7	3.2
(d) Gereedskap ...	41.4	0.7	0.9	4.1
Vervoer gehuur	117.1	1.9	2.5	11.4
Weiding gehuur	8.5	0.1	0.2	0.9
Rente op suiwelvee .	98.9	1.6	2.1	9.5
Rente op veldweiding	98.2	1.6	2.0	9.1
Vaste verbeterings .	25.6	0.4	0.5	2.3
Algemene suiwelkoste	26.2	0.5	0.5	2.3
Diverse	30.6	0.5	0.6	2.7
Bruto koste	1,050.1	17.2	22.0	100.0

Krediete:				
(a) Ander plaas inkomste	33.0	0.5	0.7	
(b) Vermeerdering van suiwelvee	315.6	5.2	6.6	
Netto koste	701.5	11.5	14.7	

Uit 'n ontleding van die gegewens blyk dat gekoopte voer die belangrikste koste item is aangesien dit 23.6 persent van die bruto-koste beloop. Arbeidskoste is 19.1 persent, terwyl gehuurde vervoerkoste 'n ander belangrike koste item is, omdat vragmotors van die N.W.K.K. alle melk vanaf die plase vervoer - 'n aangeleentheid wat in Hoofstukke IV en VII verdere aandag sal geniet.

Tog is die netto-koste van 14.7d. per gelling die laagste van die vier gebiede.

(ii) <u>Inkomste en Wins uit Suiwel</u>:

In Tabel 11 word gegewens verstrek om die verskil in inkomste en wins (verlies) uit suiwel vir die vier gebiede aan te toon.

TABEL II.[18)]

INKOMSTE EN WINS (VERLIES) UIT SUIWEL, VIER SUIWELGEBIEDE, 1956/57.

Items	Per kudde	Per koei	Per gelling
1. Ghaapse Berg	£	£	£
Bruto suiwelinkomste*	1,301	21.3	27.3
Totale produksiekoste	1,050	17.2	22.0
Suiwelwins	251	4.1	5.3

2. Bergville			
Bruto suiwelinkomste*	1,435	28.4	24.5
Totale produksiekoste	1,668	33.2	28.7
Suiwelverlies	243	4.8	4.2
3. Transvaalse Hoëveld			
Bruto suiwelinkomste*	841	26.6	23.2
Totale produksiekoste	1,007	31.9	27.8
Suiwelverlies	166	5.3	4.6
4. Oos-Vrystaat			
Bruto suiwelinkomste*	1,222	32.9	24.8
Totale produksiekoste	1,297	32.9	26.3
Suiwelverlies	75	2.0	1.5

* Insluitende krediete.

Hierdie syfers toon aan dat slegs op die Ghaapse Berg 'n wins op melkproduksie gemaak word. Ook toon dit dat die Ghaapse Berg nie alleen die laagste koste per gelling het nie, maar ook die hoogste inkomste. Dit moet gewyt word aan die feit dat die N.W.K.K. 'n addisionele premie uitbetaal gedurende die wintermaande, bo en behalwe die premie wat die Suiwelraad of winterproduksie betaal. Die hoër inkomste per gelling word verder beklemtoon omdat 94.3 persent van die totale melkproduksie verkoop word, teenoor die ander gebiede - vgl. Tabel 9.

(iii) Inkomste uit Suiwel bo Voerkoste:

Die gunstige posisie wat die Ghaapse Berg ook op hierdie terrein beklee, word grafies voorgestel in Fig. IV en Fig. V op bladsy 25.

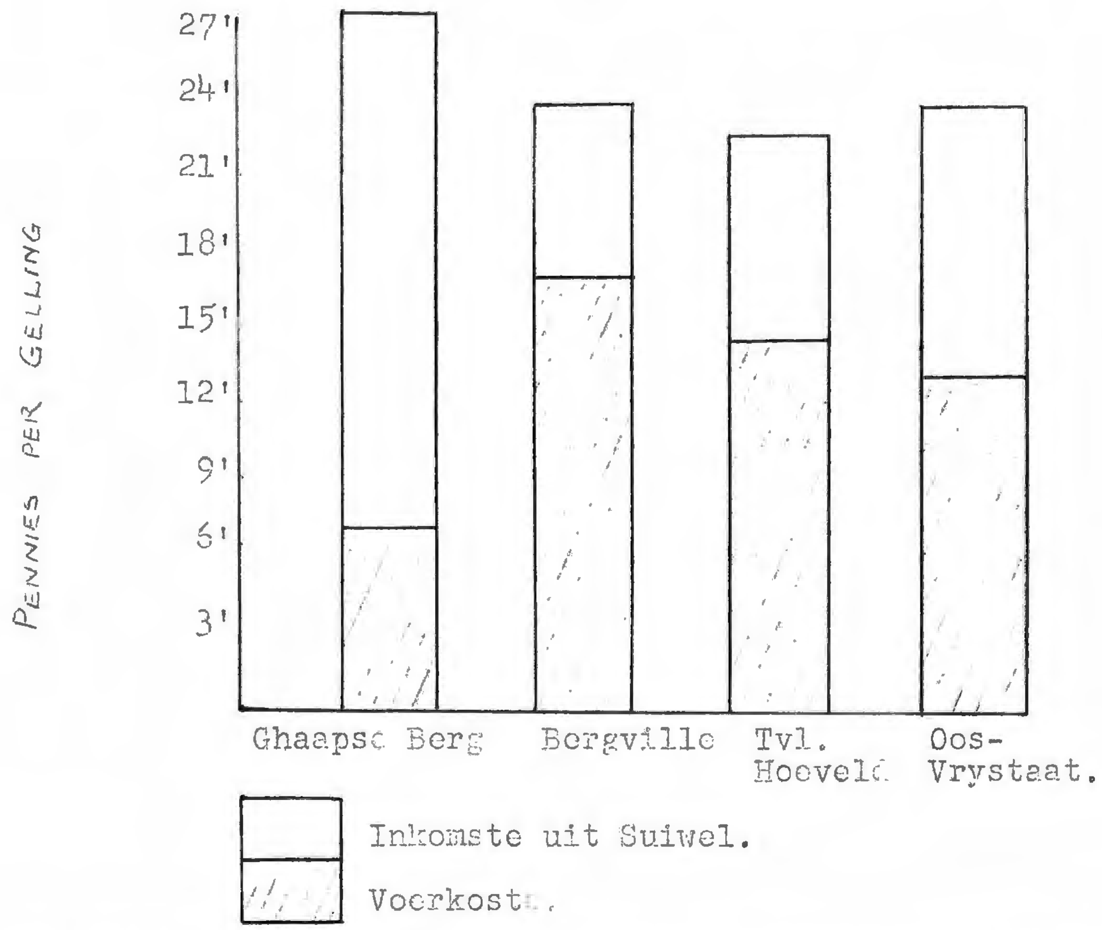
5. SAMEVATTING.

Hierdie hoofstuk toon dat die Ghaapse Berg, nie net

wat/...................

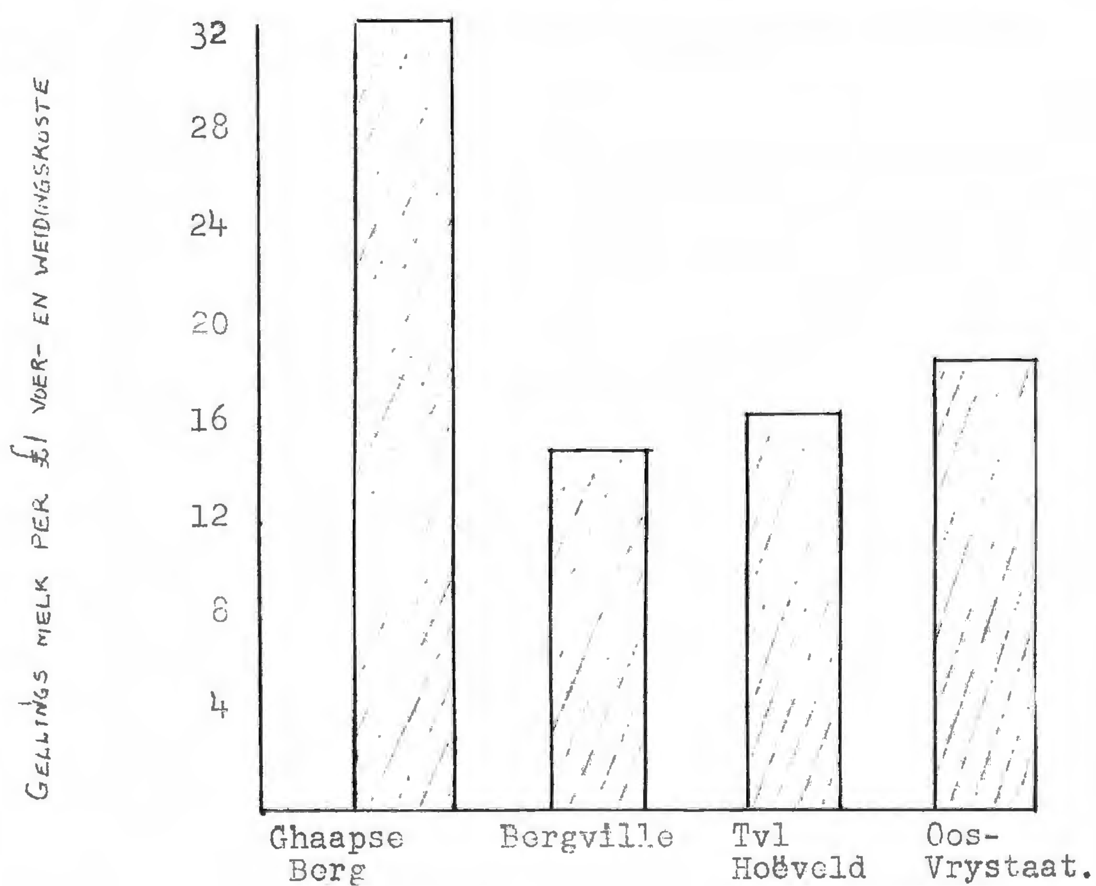
FIGUUR IV.[19)]

INKOMSTE UIT SUIWEL BO VOER- EN WEIDINGSKOSTE, PER GELLING, VIER SUIWELGEBIEDE, 1956/57.



FIGUUR V.[20)]

GELLINGS MELK GEPRODUSEER PER £1 VOER- EN WEIDINGSKOSTE IN VIER SUIWELGEBIEDE, 1956/57.



wat getalle grootvee betref, 'n uiters belangrike plek vul in die beesboerdery in die Unie nie, maar dat dit ook, wanneer vergelyk met ander suiwelgebiede, 'n voordeliger gebied blyk te wees. In die verband merk Rörich dan ook tereg op: "While this area is eminently suitable for raising beef cattle, a considerable development in the production of industrial milk has occurred over the past decade, and this area is today responsible for approximately 20% of the total production of butter and cheese in the Union."[21)]

Alhoewel periodieke droogtes die geskiktheid van die gebied as 'n beesstreek nadelig beïnvloed, is die distrik vanuit aardrykskundige oogpunt gesien, uitermate geskik vir suiwelproduksie; 'n feit wat gesterk en beklemtoon word wanneer na spesifieke faktore soos melkproduksie, inkomste en wins uit suiwel, ens. gelet word.

Dit is egter 'n onomstootlike feit dat die meeste plase op die Ghaapse Berg te klein is om 'n redelike bestaan te verseker, bloot uit beesboerdery, en die klimaat, grond, ens. is nie bevorderlik vir diversifikasie van boerdery nie. Hierdie beskouing is egter meer van individueel-ekonomiese belang, en doen dus geensins afbreuk aan die geskiktheid van die Ghaapse Berg as beesstreek in totale entiteit nie.

BRONNE.

1) State of the Union Year-Book for South Africa 1959/60, p.200.

2) Boerdery in Suid-Afrika. Feesuitgawe, Mei 1960, p.19

3) Uniestatistieke oor Vyftig Jaar. Jubileumuitgawe 1910 - 1960, p. I - 3, 4.

4) Agro-Ekonomiese opname van die Unie, 1946, pamflet Nr. 325.

5) State/..............

5) State of the Union Year Book. a.w. p.26.

6) Mondigwording-Gedenkboek van die Noordwestelike Koöperatiewe Kaasfabriek Bpk. 1937-1958, p.9.

7) Ekonomiese Ondersoek van die Fabrieksmelkproduksie in vier Suiwelgebiede, 1956/57, p.1.

8) Idem. p.3.

9) Idem. p.4.

10) Idem. p.7.

11) Idem. p.8.

12) Idem. p.9.

13) Siertsema, J.K. Bedryfsontleding as Hulpmiddel vir Doeltreffender Bestuur van die Boerdery-Eenheid. p.11.

14) Ekonomiese Ondersoek van die Fabrieksmelkproduksie in vier Suiwelgebiede, 1956/57. p.11.

15) Idem. p.12.

16) Idem. p.13.

17) Idem. p.15.

18) Idem. p.21.

19) Idem. p.22.

20) Idem. p.23.

21) Rörich, A.J.V.: A Study of Controlled Marketing of Dairy Products in South Africa with Special Reference to the butter and cheese Manufacturing Industries. (D.Comm.-tesis, ongepubliseerd) p.93.

HOOFSTUK III.

HISTORIESE ONTWIKKELING VAN DIE FABRIEK.

1. INLEIDING:

By die oorweging van die omstandighede wat aanleiding gegee het tot die ontstaan en stigting van die N.W.K.K., is dit al dadelik duidelik dat hierdie koöperatiewe onderneming voldoen aan die mees basiese vereistes wat daar gestel word vir die totstandkoming van so 'n onderneming nl. daar moet 'n ekonomiese behoefte bestaan, en „die lede daarvan (moet) in 'n ekonomiese swak posisie verkeer".[1) Of soos Bakken en Schaars dit stel: "The movement often has its impetus among the classes in distress or during periods of depression."[2)]

Daar kan beslis en tereg verklaar word dat die N.W.K.K. uit ekonomiese nood gebore is.

2. AANLEIDENDE OORSAKE.

Sedert die totstandkoming van die Unie het al meer boere na hierdie destyds onbewoonde gebiede uitgewyk om goedkoper grond te bekom. Veeboerdery was egter beperk tot skape en bokke omdat beeste almal aan gallamsiekte gevrek het. Origens is die boerdery aangevul deur die jag van wild en volstruise en houtry na Taung, Vryburg, Warrenton en Kimberley. Probleme vir die kleinvee-boer was legio, veral a.g.v. die feit dat ongediertes onder die vee gemaai het omdat omheining, behalwe die Konfensielyn wat in 1896 deur die Regering gespan is om die runderpes te keer, onbekend was. Vervoergeriewe was primitief en paaie onbegaanbaar.[3)]

Veral was die jare na die Eerste Wereldoorlog noodlottig vir menige boere. Toestande het nog meer kritiek geword nadat die gebied met parasiete besmet is a.g.v. die grootskaalse trek van die Kolonie boere na 1925 ten-

einde/..................

einde weiding vir hul skape te bekom.

Met hierdie vorm van lewensbestaan tot ondergang gedoem, moes boere noodgedwonge oorskakel na beesboerdery. Hierdie nuwe boerdery het egter 'n nuwe produk nl. melk en room, meegebring waarvoor daar nuwe afsetgebiede gesoek moes word. Die aangewese kopers vir die produkte was die bestaande botterfabrieke op Vryburg en Mafeking, maar die geweldige afstande (party boere was meer as 100 myl vanaf die naaste fabriek) en die swak vervoergeriewe, was 'n onoorkomelike probleem wat hierdie markte betref. 'n Padmotordiens tussen Vryburg en Reivilo het misluk omdat die vrag te gering en dus nie betalend was nie. 'n Private vervoerdiens tussen Taung en Reivilo het weinig verligting gebring. Dit was dus duidelik dat 'n ander mark gevind moes word.

3. <u>STIGTING VAN DIE N.W.K.K.</u>

Voornoemde probleme het duidelik getoon dat 'n ander plan beraam moes word indien die gebied ekonomies selfstandig wou voortbestaan. Die enigste logiese oplossing was die stigting van 'n kaasfabriek. Reeds in 1929 is deur Ds. A. F. Marais 'n vergadering belê om die stigting van 'n kaasfabriek te bespreek. Die belangstelling was egter maar gering en dus het daar niks van hierdie grootse gedagte gekom nie.[4)]

Aan die einde van die 19de eeu is daar egter op verskeie plekke verenigings van boere gestig met die naam „boereverenigings" om na die belange van die boeregemeenskap om te sien[5)] en hierdie vereniging, (wat sedert 1925 te Reivilo bestaan) het nou sy aandag aan die saak begin wy. In 1936 het mnr. M. J. J. van Rensburg, plaaslike skoolhoof en voorsitter van die Boerevereniging, 'n advertensie uit „Die Kerkbode" aan die vergadering voorgelees van 'n sekere mnr. Brunn wie 'n

klein/.................

klein kaasfabriek in 'n omgewing waar melk volop is, wou begin.

Onderhandelings is aangeknoop en alhoewel dit geen vrugte afgewerp het nie, het dit tog die gedagte aan 'n eie fabriek vir die verwerking van plaaslike suiwelprodukte laat posvat.

Op die 10de Jaarlikse Vergadering van die Reivilo Boerevereniging, gehou op 29 Februarie 1936,[6] is hierdie saak dan ook weer te berde gebring en op voorstel van mnre D. J. Louw en J. C. Steyn, is 'n kommissie benoem, bestaande uit vyf persone nl. mnre. L. H. Fick, A. Ollewagen, F. Cloete, J. C. Steyn en F. Human, om verder met die saak te handel. Die gevolg hiervan was dat die Boerevereniging op 8 Julie 1936 die volgende aan die Superintendent van die Suiwelraad geskryf het: „Hierdie vereniging het 'n resolusie gepasseer om 'n kaasfabriek op Reivilo in die distrik Taungs op te rig."[7]

Op 12 Februarie 1937 is 'n goed bygewoonde stigtingsvergadering gehou. Toe egter om lede gevra word en 'n minimum van 25 aandele uitgeneem moes word, was daar 'n skrale 23 lede wat die waagstuk wou onderneem. Slegs 7 boere was gewillig om 200 aandele op te neem teneinde te kwalifiseer as direkteure. Hierdie eerste direksie het bestaan uit mnre. L. H. Fick (die eerste voorsitter), S. J. Louw, D. J. Louw, J. J. Dry, C. P. van Aswegen, E. F. Kidson en F. C. Cloete. (Van hierdie persone is slegs mnr. D. J. Louw tans nog 'n direkteur).

Algaande is aandeelhouers egter gewerf en op 15 April 1937 is die onderneming geregistreer en op 27 April 1938 is die lisensie uitgereik.

4. DIE AANVANGSJARE.

Finansiële hulp is nou by die Staat gesoek, maar omdat die opvatting gehuldig was dat die Ghaapse Berg

meer/......................

meer geskik is vir vleis- as vir melkproduksie, is min simpatie betoon. 'n Plan vir die fabriek is deur 'n suiwelbeampte, mnr. G. Vaandrager, opgestel waarop die Landbank 'n bedrag van £2,550 toegestaan het. Hierdie plan is egter afgekeur deur die verteenwoordiger van Kraft en Virginian Cheese Co. van Warrenton (welke maatskappy die kaasvervaardiging sowel as bemarking sou onderneem het) en 'n geskikte plan is deur hom opgestel. Masjinerie en uitrusting is van oorsee bestel, maar a.g.v. die hoë koste sien die Landbank nie kans om groter bydrae te lewer nie.

Deur 'n skenking van agt morge deur die Nederduits Gereformeerde Kerkraad is die nodige terrein ter beskikking gestel en is die nodige gebou, wat voorsiening gemaak het vir 'n klein koelkamer wat 15 ton kaas kon bevat, onder toesig van een van die eerste direkteure, mnr. S. J. Louw, opgerig. Dit het egter die fondse skoon uitgeput en teneinde vragmotors aan te skaf - vir die inhaling van melk - moes Virginian Cheese Co. £2,000 voorskiet vir die aankoop van vier vragmotors; en op 4 Julie 1938 kon werksaamhede 'n aanvang neem.

5. <u>VERDERE ONTWIKKELING</u>.

Reeds by die tweede jaarvergadering kon die volgende gerapporteer word: Nagenoeg 6,000 aandele is verkoop waarvoor 'n kontantbedrag van £743. 15s. 0d. ontvang is. Hierbenewens was oor die volgende bates beskik: Geboue en losgoed, £1,485 2s. 2d; Masjinerie en Toerusting, £2,060 5s. 8d; vier vragmotors, £1,065 17s. 0d. 'n Totaal dus van £3,126 3s. 2d. Die laste het bestaan uit 'n Landbanklening van £2,550; 'n Lening van £1,168 van Virginian Cheese Co., plus opbetaalde kapitaal uit aandele: 'n totaal van £3,973 13s. 0d.[8)]

Probleme het egter nie uitgebly nie. Feitlik

onmiddellik/.............

onmiddellik na die tweede jaarvergadering het twee probleme skerp op die voorgrond getree. 'n Ernstige geskil in die direksie het gelei tot die bedanking van twee direkteure - een van wie sytweehonderd aandele waarvan £50 opbetaal was, vir £5 verkoop het; 'n bewys dus dat hy alle vertroue in die Koöperasie verloor het. Gelukkig kon mnre. G. H. Swanepoel en Roelf Jooste beweeg word om elk 200 aandele te koop en dus te kwalifiseer om as direkteure verkies te word in die plek van die twee wat bedank het. Kort hierna moes die N.W.K.K. sy kontrak met Virginian Cheese Co. verbreek; omdat die destydse eienaar in geldelike moeilikhede geraak het en dus genoodsaak was om die kontrak vir die vervaardiging en bemarking van die N.W.K.K. se kaas, te kanselleer. Na veel sorge en kommer, is 'n nuwe agent vir die bemarking van kaas in Sacca gevind; terwyl die onderneming self die vervaardiging onderneem het. Die nuwe bestuur van Virginian Cheese Company was egter nie gediend met die verbreking van die kontrak tussen die twee fabrieke nie, en alhoewel die saak later geskik is, het regskoste nogtans 'n bedrag van £200 aan die fabriek ontruk - geld wat broodnodig as bedryfskapitaal was.

Onbekwame personeel en ontoereikende koelkamerruimte het egter die kaas laat verrot; die enigste oplossing was om die groen kaas na Johannesburg te stuur om ryp te word. Maar, omdat die temperatuur in daardie koelkamers glad te laag was, was eerste graad kaas 'n seldsaamheid.

Die Landbank het sig op hierdie tydstip gewillig verklaar om 'n verdere lening toe te staan, op voorwaarde dat 'n bestuurder aangestel word; en so is mnr. J. M. Nel op 1 Oktober 1940 as Bestuurder, Sekretaris en Kaasmaker aangestel. Met hierdie aanstelling is 'n baie gelukkige

keuse/.................

gedoen. Die probleem van die bestuur tot op daardie stadium was, dat hulle nie die nodige beheer kon uitoefen nie, omdat hulle oor g'n kennis van kaasmakery beskik het nie. In mnr. Nel het die fabriek nou nie slegs 'n goeie bestuurder bekom nie, maar ook 'n uitstekende kaasmaker. Hierdie aanstelling, tesame met die verhoogde vraag na alle kossoorte - deur die tweede wêreld-oorlog veroorsaak - het die fabriek onteenseglike ook 'n groot stoot vorentoe gegee. Die gevolg was dat by die jaarvergadering in 1941 gerapporteer kon word dat meer as 90 persent eerste graad kaas gemaak is, dat 'n wins van meer as £700 getoon word en dat die direksie die betaling van die eerste dividend op opbetaalde kapitaal aanbeveel.

6. IN HOEVERRE HET DIE N.W.K.K. SY DOELSTELLINGS VERWESENLIK?

Die uitsluitlike doel van die onderneming was om in eerste en laaste instansie, kaas te vervaardig. Maar uit die Statute blyk dat die onderneming ook onder andere die volgende bykomende doelstellings beoog het:-

(a) Om die suiwelprodukte van sy lede op die voordeligste manier van die hand te sit en om in die verband 'n varkbesigheid te onderneem.

(b) Om die suiwelprodukte van sy lede to verwerk of te bewerk en om die aldus verwerkte of bewerkte produkte op die voordeligste wyse van die hand te sit.

(c) Om landbougereedskap en landboumasjinerie, lewende hawe, voedingstowwe en alle benodigdhede ten behoewe van sy lede aan te koop of op ander wyse te verkry en aan hulle te verskaf.

(d) Om volgens koöperatiewe stelsel winkels te verkry, landbougereedskap en -masjinerie, voedingstowwe en alle ander landboubenodighede van die hand te sit

en te/.................

en te lewer.....

(e) Om ... elektriese lig en krag wat nie onmiddellik vir die doeleindes van die maatskappy benodig word nie, aan lede en ander te verskaf.

Die afdelings wat deur hierdie doelstellings gedek word, en die daarmee gepaardgaande aangeleenthede wat op elkeen betrekking het, sal later meer breedvoerig behandel word. Wat die historiese verloop egter betref, kan die volgende genoem word.

Uit die staanspoor het die wei 'n netelige probleem geskep. Dit kon nie wegloop nie want dit het 'n uiters slegte reuk veroorsaak. Gevolglik is besluit om met 'n varkboerdery te begin; en alhoewel hierdie boerdery met sukses tot in 1953 toegepas is, kon die varke nie voorbly met wei suip nie, weëns die toenemende styging in die kaasproduksie, sodat ander metodes oorweeg moes word. Reeds vroeg in die veertiger jare is aan 'n ontwateringstoestel gedink en in 1949 is besluit om, tenspyte van die gevaar dat weipoeier nie 'n genoegsame afset sou hê nie, tog so 'n verdampingsfabriek op te rig. Die huiwering van die Landbank om die nodige kapitaal te voorsien noop toe die direksie om nuwe volopbetaalde aandele uit te gee; en nadat elfduisend aandele verkoop is, het die Landbank die nodige kapitaal voorgeskiet. Die planne is toe opgestel en die nodige masjinerie en toerusting is deur die voltydse ingenieur van die fabriek, mnr. Hertling, uit Duitsland bestel. Die nuwe fabriek is daarna teen 'n koste van £72,000 gebou en toegerus.

Teneinde landbougereedskap en landboumasjinerie, voedingstowwe en ander landboubenodighede aan te koop en aan sy lede te verskaf teen so laag moontlike pryse, is 'n baie goeie gebou in 1953 opgerig. 'n Verdere uitbreiding

het hierna/..............

het hierna gevolg toe masjinerie in 1959 geinstalleer is om die meng van voer self te onderneem. Elektriese lig en krag is sedert 1957 aan inwoners van die dorpie verskaf. Toe die fabriek se masjiene vervang moes word, is besluit dat dit voordeliger sou wees om aansoek te doen by die Elektrisiteitsvoorsieningskommissie vir die verlenging van die kraglyn vanaf Norlim; 'n afstand van ongeveer 30 myl. Die benodigde bedrag het £28,000 beloop en dit het die Landbank voorgeskiet op waarborg van die fabriek en op voorwaarde dat dit teen 'n afbetaling van £800 per maand sou geskied. Op 27 Julie 1959 is die N.W.K.K. by hierdie lyn aangeskakel: die verste uitbreidingspunt van Escom. in noord-westelike rigting.

Die N.W.K.K. het tussen 15 Junie en 31 Augustus 1960 'n heeltemal nuwe produksierigting ingeslaan op aanbeveling van die Suiwelraad, toe, a.g.v. die surplus kaasvoorrade van die Unie, kaasproduksie tydelik gestaak is en daar tot die produksie van kaseïen oorgegaan is, terwyl die room na Kimberley gestuur is vir botterproduksie teneinde die landstekort te verlig.

7. SAMEVATTING.

Gebore uit 'n worstelstryd in 'n worstelstryd het die N.W.K.K., deur veel opoffering van sekere direkteure, voortgegroei totdat dit vandag die grootste kaasfabriek onder een dak in Suid-Afrika is. Hierdie fenomenale groei kan beste aan die hand van syfers geïllustreer word. In Julie 1938 is begin om daagliks meer as 300 gelling melk op vyf verskillende roetes in te haal; vandag word melk op ses-en-dertig verskillende roetes ingehaal. In Julie 1938, en vir etlike jare daarna, het boere 4½d. per gelling ontvang; vandag ontvang boere 1s. 3d. per gelling. Hierbenewens kon die fabriek gedurende die afgelope aantal jare 'n winter-agterskot van 4d. per gelling betaal.

In 1941/................

In 1941 kon die eerste dividend op opbetaalde kapitaal betaal word, en kon die reiskoste van direkteure, bereken teen 4d. per myl, vir die eerste keer betaal word. Tans geskied alle sendings van direkteure op onkoste van die fabriek. In 1941 is 'n seisoenslening van £15,000 by die Suiwelraad aangegaan, in 1942 het dit gestyg tot £30,000 en in 1943 tot £50,000. Die huidige seisoenslenings beloop jaarliks £200,000 - hierdie bedrag word hoofsaaklik aangewend om kaas in voorraad te finansier. Waar die koelkamer in 1938 slegs 15 ton kaas kon bevat, is dit in 1946 vergroot om 135 ton kaas te bevat: en die huidige koelkamer wat 550 ton kaas kan bevat - met ophoping 700 ton - is alweer te klein. In 1938 is die werk in die fabriek, insluitende die bestuur en die aanbring van melk, deur ses blankes en enkele naturelle-arbeiders teen 'n maandelikse vergoeding van ongeveer £75 gedoen. Vandag wissel blanke arbeid tussen 80 tot 90 en naturelle-arbeid tussen 180 en 200, en daar word jaarliks ongeveer £60,000 aan salarisse en lone uitbetaal.

Die doelstellings toon dat, benewens die hoofdoel t.w. kaasvervaardiging, ook sekere by-doelstellings beoog is waardeur die onderneming nie slegs 'n spesiale gebied betree nie maar ook meervoudige diens wens te lewer.

Die meeste van hierdie doelstellings is reeds bereik, selfs nuwe gebiede is reeds betree bv. die vervaardiging van kaseïen, ander gebiede is oorweeg bv. die vervaardiging van koeldrank, doelstellings wat nie binne die oorspronklike inbegrepe was nie.

Die N.W.K.K. het dus nie slegs 'n belangrike bydrae gelewer tot die indra en versterking van die koöperatiewe idee in een van die uithoeke van die land nie, maar dit het ook meegehelp om die boere ekonomies te rehabiliteer.

Betekenisvol/............

Betekenisvol is dan ook die feit dat die mondigwording van die onderneming saamgeval het met die van die Bemarkingswet: aangesien beide staan vir die bevordering van die ordelike bemarking en stabiliteit van die boer se produkte.

Tereg mark mnr. G. Vaandrager dan ook op: „Daar die Noordwestelike Koöperatiewe Kaasfabriek met trots kan terugkyk op die pionierswerk van die verlede, word die vertroue uitgespreek dat die beleid van die maatskappy altyd progressief sal wees tot voordeel van die suiwelnywerheid en van die boeregemeenskap."[10)]

B R O N N E.

1) Coetzee, F. J. J., Landboukoöperasie in Suid-Afrika met besondere verwysing na die Finansiering. p.4.

2) Bakken & Schaars: The Economics of Co-operative Marketing. p. 256.

3) Mondigwording-Gedenkboek van die Noordwestelike Koöperatiewe Kaasfabriek Bpk, 1937 - 1958. p. 7.

4) Idem, p. 9.

5) Georganiseerde Landbou. Artikel, 2 Oktober 1959.

6) Notule Reivilo Boerevereniging.

7) Korrespondensie - duplikaatboek van eerste Sekretaris van Reivilo Boerevereniging, mnr. H. J. Greef.

8) Mondigwording-Gedenkboek. a.w. p. 11.

9) Idem, p. 11.

10) Idem, p. 23.

HOOFSTUK IV.

BESTUUR EN ORGANISASIE VAN DIE N.W.K.K.

1. INLEIDING.

Die bestuur en organisasie van 'n koöperatiewe onderne- onderneming van die formaat van die N.W.K.K. is 'n ingewikkelde proses en is vir sy sukses tot groot mate afhanklik van die oordeelkundige aanwending van gespesialiseerde tegnieke en die bekwaamheid van bestuur se daaglikse leiding. Die koöperateurs, verantwoordelik vir die ontstaan en ontwikkeling van die N.W.K.K., het reeds vroeg in die onderneming se bestaan hierdie waarheid besef - en dus is bestuur sedert 1941 gedelegeer aan opgeleide voltydse professionele beamptes. „Hierdie skeiding tussen bestuur en besit het een van die belangrikste verskynsels in die moderne sakelewe geword." - aldus Roos.[1] Ook in die geval van die N.W.K.K. is dit dus gehuurde amptenare wat beheer uitoefen en nie die besitters regstreeks nie.

Oor die algemeen bepaal die gehalte van die bestuur van 'n koöperasie die sukses of mislukking van die onderneming. Geen knap direkteure kan egter sukses behaal met 'n swak bestuurder nie. Tereg konstateer Deacon dat: „Die sakesukses van 'n koöperasie hang vir 90% van die bestuurder af.[2] ('n Gevolgtrekking waartoe die Gekose Komitee van die Kaapse Parlement in 1907 reeds geraak het toe hul gebrek aan goeie bestuur as hoofoorsaak van mislukkings by koöperasies aangetref het). Ook Bakken en Schaars beweer dat: "A number of studies of the reasons for failures or suspensions of co-operative associations indicate that lack of efficient management is responsible about as often as any other single reason."[3]

In dié verband was die N.W.K.K. baie gelukkig deur vanaf die eerste bestuurder deurgaans knap manne te kon

bekom .....

bekom; 'n faktor wat tot baie groot mate bygedra het tot die fenomenale groei en ontwikkeling van die onderneming.

Alvorens egter oorgegaan word tot 'n uiteensetting van die bestuur en organisasie van die N.W.K.K., kan eerstens gelet word op die betekenis wat aan hierdie begrippe geheg word. Cornell omskryf bestuur as: "Management is the art and science of organizing, preparing, and directing human effort applied to control the forces and to utilize the material of nature for the benefit of man."[4)] Brech, Aldrich, e.a. sien dit weer as volg: "Putting it into broad general terms management is concerned with seeing that the job gets done; its tasks all centre on planning and guiding the operations that are going on in the enterprise."[5)]

Die funksie van bestuur is dus om te beplan en om kontrole uit te oefen oor die werking van die organisasie, en om die verskillende dele saam te snoer sodat alle faktore behoorlik funksioneer en alle persone behoorlik saamwerk teneinde die algemene doel te verwesenlik; m.a.w. goeie bestuur bestaan waar daar 'n bekwame persoon aan die hoof van elke departement, afdeling, ens. staan (en wat verantwoordelikheid vir alle inbegrepe aktiwiteite van die betrokke afdeling aanvaar), en dat sodanige persone soos 'n span saamwerk, onder leierskap van 'n knap bestuurder. Hierdie taak verg kennis en ervaring. Kimball en Kimball beweer dan ook dat: "Scientific management, so-called, is not a code of rules as much as an attitude of mind that aims to replace "I think" with "I know".[6)]

Organisasie, aan die anderkant weer, word as volg deur Sheldon omskryf: "Organization is the process of so combining the work which individuals or groups have to perform with the faculties necessary for its execution, that the duties so performed provide the best channels for the efficient, systematic, positive, and co-ordinated application of the available effort."[7)] Terwyl Kimball en Kimball dit

sien..........

sion as: "Organisation is subsidiary to management. It embraces the duties of designating the departments and personnel that are to carry on the work, defining their functions and specifying the relations that are to exist between departments and individuals."[8)]

Om nog verder te onderskei tussen die twee begrippe kan die samevatting van Cornell aangehaal word: "Organization may be considered as the structural element in business; and management as the planning, directing, controlling and co-ordinating element."[9)] Organisasie beteken dus die struktuur of vorm van 'n onderneming en die rangskikking van al die dele daarvan op die mees doeltreffende wyse vir gebruik en diens. Dit sluit ook die individue wat die werk moet verrig in, asook die onderlinge verhoudings tot mekaar. Bestuur het te doen met beplanning, aanwysing, kontrolering en supervisie van al die aktiwiteite sodat deur die aanwending van organisasie die einddoel verwesenlik kan word. Organisasie is dus ondergeskik aan bestuur.

Brech, Aldrich, e.a. stel vier kardinale vereistes waaraan suksesvolle bestuur gemeet kan word, nl. beplanning, kontrole, koördinasie en motivering.[10)] Onder beplanning word verstaan die bepaling van die breë beleid van die onderneming; onder kontrole: die behoorlike handhawing van kontrolestelsels teneinde tot vergelykings in staat te wees; koördinasie bestaan uit die handhawing van onderlinge wellewendheid en samewerking; terwyl motivering betrekking het op die inskerping van 'n bepaalde doel waarna die werkers moet strewe.

Hierdie basiese reëls geld ook vir die N.W.K.K. want: "The Co-operative Societies represent a different principle in ownership, but from the standpoint of practice of management, their character is closely comparable to that of any commercial company" - aldus Brech, Aldrich, e.a.[11)] Daarom moet hierdie essensiële vereistes in gedagte gehou

word.........

word by 'n beoordeling van die bestuur en organisasie van die N.W.K.K.

In Fig.VI word 'n skematiese voorstelling van die interne organisasie van die N.W.K.K. verstrek.

2. <u>DIE AANDEEL VAN DIE LEDE IN DIE BESTUUR</u>.

Lidmaatskap van die N.W.K.K. is beperk tot bona fide boere, koöperatiewe landbouverenigings of -maatskappye, spesiale koöperatiewe boeremaatskappye en sulke verenigings as wat deur die Wet op Koöperatiewe Verenigings vermeld word.[12)]

Die lede is eintlik diegene wat die finale seggenskap oor die bestuur en organisasie uitoefen, kragtens die magte wat hulle volgens die Wet[13)] en die regulasies[14)] besit. „Die wyse waarop die lede beheer oor die onderneming uitoefen, is deur hul stemme uit te bring op die algemene vergadering: waarvan tenminste een elke jaar gehou moet word en dit binne ses maande na afsluiting van die finansiële jaar." - aldus Coetzee.[15)]

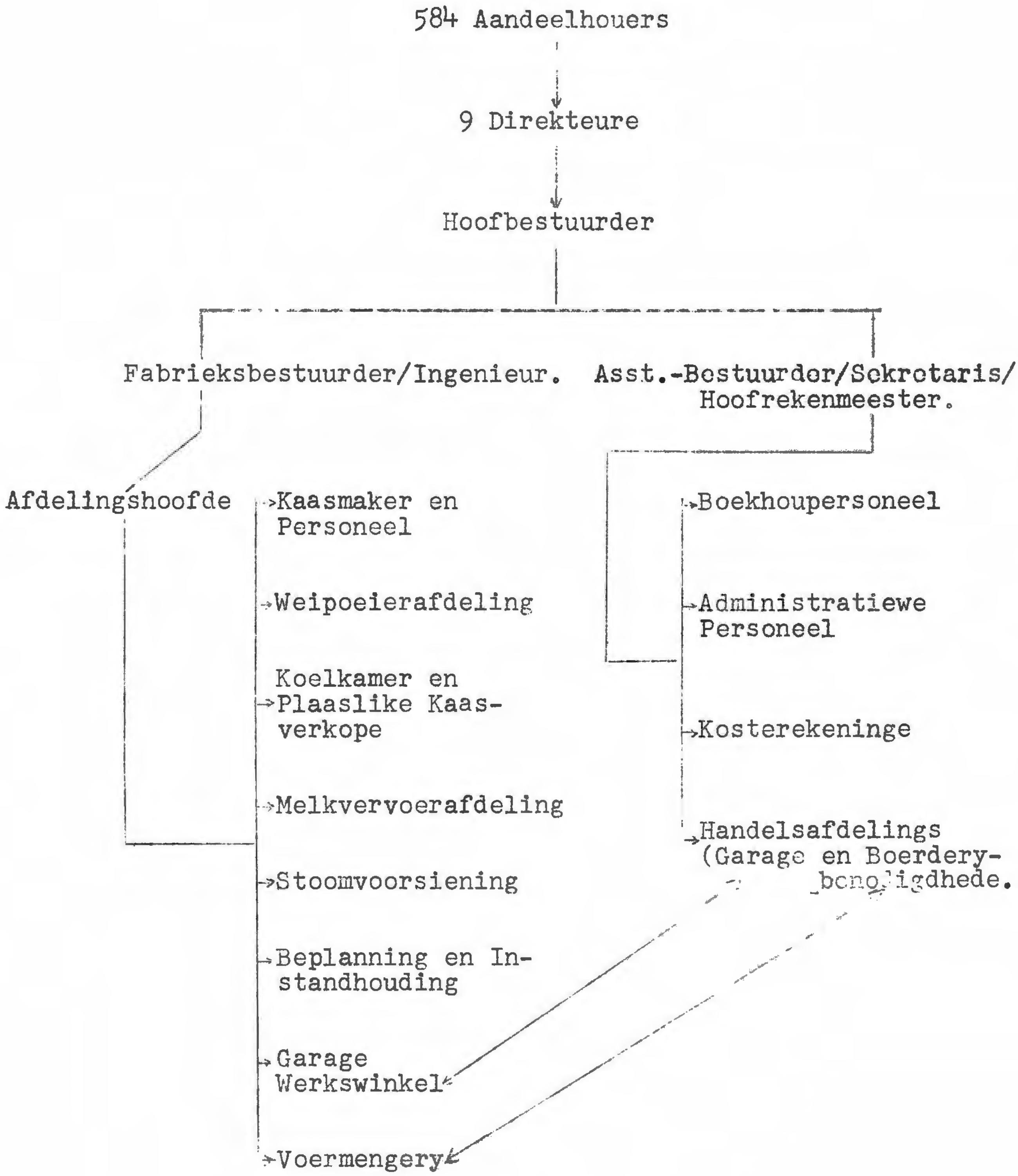
Die belangrikste sake waaroor die lede van die N.W.K.K. op die algemene vergadering moet besluit is: die kiesing van direkteure in die plek van die helfte wat jaarliks aftree, die behandeling en goedkeuring van die finale rekeninge en balansstaat, goedkeuring van ouditeursverslae, die magtiging van lenings vir spesifieke doeleindes, hoe surplusse aangewend sal word, die verklaring van diwidende en bonusse, bepaling van direkteursvergoeding en die bespreking van algemene sake.[16)] Dit is egter duidelik dat, alhoewel lede finale seggenskap in die beheer van die koöperasie het, dit onmoontlik vir lede is om hierdie bestuur tot in die kleinste besonderhede uit te voer. Daarom word magte van beheer gedelegeer aan die direksie, maar die moet verantwoording daarvan doen op die algemene vergadering.

Volgens die jongste verslag van die Raad van Direk-

teure........

FIGUUR VI.

SKEMATIESE VOORSTELLING VAN DIE INTERNE ORGANISASIE VAN DIE N.W.K.K.



teure[17] het die ledetal van die maatskappy gedurende die afgelope jaar as volg verander:-

Ledetal op 30 September 1959	610
Plus: Nuwe lede aangeneem	12
	622
Min: Aantal lede uitgetree	39
Ledetal op 30 September 1960	583

3. DIE AANDEEL VAN DIE DIREKSIE IN DIE BESTUUR.

Die Raad van Direkteure bepaal die beleid van die onderneming wat deur die amptenare van die maatskappy uitgevoer en toegepas moet word: onderhewig aan die bepalings van die Wet, die beslissings van die Minister van Landbou-ekonomie en Bemarking en die Registrateur, die regulasies van die onderneming en die besluite geneem op 'n algemene vergadering.[18] Gevolglik vorm die direksie eintlik die uitvoerende bestuur en dra die verantwoordelikheid vir die gewone gang van sake, m.a.w. hulle vorm dus die eintlike skakel tussen die onderneming en die lede.

Bakken en Schaars noem die volgende verpligtinge wat op die direksie rus:-

"To formulate operating policies
To retain complete managerial officers who are to execute the board's policies
To enforce the policies adopted
To appraise the results of its policies
To attend all board meetings and keep accurate records of the same
To keep in touch with the membership as a liason officer between the association and the membership
To create confidence in the organization."[19]

Wat........

Wat die Direksie van die N.W.K.K. betref, is daar in die Statute[20] sekere spesifieke vereistes voorgeskryf waaraan 'n direkteur moet voldoen; so word onder andere bepaal dat hy tenminste aandele ter waarde van £200 moet besit. Die bedoeling is dat 'n direkteur 'n aktuele belang in die onderneming sal hê sodat enige beslissings van die direkteure hulle eie ekonomiese belange net soveel raak as die van enige ander lid. Dit dien vermeld te word dat, in teenstelling met 'n onderneming soos Nasionale Suiwelkoöperasie Beperk, waar die Direkteursfooie vir 1960 soveel as £5,600 beloop het,[21] is die direkteursvergoeding van die N.W.K.K. uiters laag en is hoofsaaklik 'n vergoeding vir koste - dus meer 'n saak van diens aan die onderneming.

Die direkteure was vanaf die begin, met weinige uitsondering, almal boere wat oor min sake-ondervinding beskik het. Deur die jare het hulle egter algaande geleer. In die beginstadium, toe die Direksie ook die bestuursfunksie moes behartig het, was daar ook verskeie komitees van die Direksie; tans bestaan daar egter geen sodanige komitees meer nie, omdat die bestuur doeltreffend funksioneer.

4. INTERNE BEHEER EN BESTUUR.

(a) Die Hoofbestuurder.

Die Hoofbestuurder van die N.W.K.K. staan onder die Direksie in die uitvoering van sy pligte, tog verkry hy alle mag om elke afdeling in die onderneming te kontroleer.

In die beginstadium van die fabriek se bestaan is alle vertakkings en werksaamhede van die fabriek op die bestuurder geplaas. So was hy aanvanklik, behalwe bestuurder, ook Sekretaris en Kaasmaker (vgl. Hoofstuk III); maar met die uitbreiding van die onderneming het die werksaamhede so omvangryk geword dat die direksie daartoe oorgegaan het om die verantwoordelikhede te verdeel tussen 'n

aantal........

aantal persone om sodoende 'n groter mate van doeltreffendheid teweeg te bring. Deur 'n behoorlike delegering van verantwoordelikhede is die Hoofbestuurder se roetine-pligte aansienlik verlig. In die opsig word hy bygestaan deur 'n Assistent-Bestuurder/Sekretaris/Hoofrekenmeester en 'n Fabrieksbestuurder/Ingenieur.

(b) Die Assistent-Bestuurder/Sekretaris/Hoofrekenmeester en Kantoorpersoneel.

Die Assistent-Bestuurder/Sekretaris/Hoofrekenmeester is 'n redelik nuwe betrekking en is die jongste poging tot desentralisering van gesag en van wetenskaplike bestuur. Hierdie persoon en die ander kantoorpersoneel is belas met die administrasie, kontrolering en boekhouding, opstelling en byhou van statistieke en kosterekeninge van alle bedrywighede van die fabriek. Die werk in die kantoor word goed verrig deur gekwalifiseerde personeel.

(c) Die Fabrieksbestuurder/Ingenieur.

Teneinde werksaamhede doeltreffend te koördineer, is 'n betrekking van Fabrieksbestuurder/Ingenieur ingestel. Onder hierdie persoon se jurisdiksie val al die verskillende departemente met hul onderskeie departementshoofde (vgl. Fig. VI). Die departementshoofde beskik oor die nodige tegniese kennis insake hulle departemente, en sodoende word spesialisasie, met die daarmee gepaardgaande doeltreffendheid, toegepas.

5. VERSKILLENDE AFDELINGS.

A. PRODUKSIE-AFDELINGS.

Vir die jaar geëindig 30 September 1960, is 41,658,677 lb. melk ontvang; waarvan die volgende produkte en byprodukte vervaardig is:-

3,430,951 lb. cheddarkaas (groengewig).
614,285 lb. weipoeier.

41,357........

41,357 lb. vetlose melkpoeier.

166,238 lb. kaseïen.

96,080 lb. bottervet uit weiroom.

218,767 lb. bottervet uit melk afgeroom.[22)]

Om hierdie opbrengs te evalueer word vervolgens gelet op die aanleg, vervaardigingsprosesse, uitrusting en andere faktore wat betrekking daarop gehad het om so 'n produksie moontlik te maak.[23)]

(1) Kaasmaakafdeling.

(a) Die Kantore.

Die ligging en grootte van die kantore is ongeskik vir doeltreffende funksionering. Die gebou is regoor die melk-ontvangsperron geleë. Die beperkte ruimte bemoeilik die maklike hantering van vragmotors by die oplaai en aflaai van die kanne; 'n proses wat binne 'n paar uur moet geskied. Hierbenewens werk die geraas steurend in op die werksaamhede van die kantore. 'n Opslaan-gebou is reeds aan die oostelike kant van die ou kantoorgebou opgerig teneinde die kwessie van ruimte te oorbrug.

Die kantore is voorsien van die nodige liasseerkabinette, boekhoumasjiene, optelmasjiene en tikmasjiene. Die belangrikste afdelings van die boekhouding is gemeganiseer, bv. melkafrekenings en debiteure.

(b) Ontvangsperron.

'n Kanne-voerband vervoer die vol kanne vanaf die vragmotor tot by die melkskaal en die leë kanne vanaf die skaal tot by die kanne-wasmasjien. Die leë kanne word onderstebo op laasgenoemde band geplaas en alle melk wat aan die wande van die kanne kleef, drup af in 'n geut vanwaar dit weer opgevang word. (Sodoende word daagliks 30 tot 60 gellings melk „gered" wat andersins vermors sou wees).

(c).......

(c) Die Toetskamer.

Teneinde gemaklik 'n monster van elke boer se melk te verkry, is hierdie kamer na aan die skaal geleë. Om die persentasie bottervet in die melk te bepaal, word die Gerbertoets uitgevoer deur gebruikmaking van 'n moderne elektriese apparaat. Aangesien melk nou vergoed word op die basis van bottervet-inhoud, is die euwel van water by die melk te voeg uitgeskakel.

(d) Die Kaasmaakkamer.

Nadat die melk geweeg is, vloei dit na 'n bak in die kaasmaakkamer waarvandaan dit na die pasteuriseerders gepomp word. Die twee moderne A.P.V.-pasteuriseerders voldoen aan die nodige vereistes. Hierna beweeg die melk na die kaasvate. Hierdie kamer bevat 10 moderne outomatiese baddens wat elk 1,200 gelling bevat, plus nog drie nie-outomatiese baddens om te help wanneer die melk meer as 13,000 gellings per dag word. Hierdie baddens bevat 'n dubbele boom en sodoende word voorsiening gemaak vir die inblaas van stoom volgens temperatuurvereistes. Vanaf die kaasmaakkamer word die kaas deur handearbeid na die perskamer vervoer.

(e) Die Perskamer.

Teneinde te verhoed dat water op die vloer dam, is die oostelike deel van die vloer van die kamer laer as die westelike deel. Die kamer beskik oor voldoende stoom en water. Heelwat veranderings en verbeterings is gedurende die afgelope paar jaar in hierdie kamer aangebring:-

(i) Die ou vertikale perse is vervang deur een voorpers waarin elke kaas vlugtig gepers word voordat dit na die horisontale perse gaan. Wanneer die kaaswrongel die eerste maal gepers word, word heelwat weiwater daaruit gepers. Hierdie wei het

vroeër weggeloop, maar deur 'n onlangse verandering, word dit nou eers opgevang en ontroom om sodoende die bottervet wat daarin is te herwin.

(ii) Die enkel-verdieping horisontale perse is nou drie-drie opmekaar gemonteer om vloerruimte te bespaar.

(iii) Waar die perse vroeër met die hand omgedraai was, is daar nou lugpers-koppe gemonteer wat outomaties 'n voorafbepaalde gegewe druk handhaaf. Sodoende word hande-arbeid bespaar asook perstyd; want die kaas word nou slegs 18 uur gepers teenoor 2 dae voorheen.

(iv) As gevolg van die besparing in perstyd, hoef die fabriek nou slegs een stel kaasvorms aan te hou waar voorheen twee stelle nodig was: dus 'n besparing van kapitaal-uitleg.

(f) Die Koelkamers.

Die kaas word in die koelkamers opgeberg totdat dit opgelaai word vir bemarking.
Ruim voorsiening is gemaak vir die opberging van kaas in die koelkamers deur middel van rakke wat tot dakhoogte reik. Onlangs is die koelkamerruimte weereens uitgebrei (byna verdubbel).
Terselfdertyd is die verkoeling en temperatuurbeheer gemoderniseer en vogbeheer is ook ingestel. Die vloer, mure en plafon is met 'n laag kurk bedek en met sement toegepleister om te verseker dat hitte uitgehou word.

(2) Poeierafdeling.

Nadat die wei afgetap is van die wrongel in die kaasvate, loop dit in 'n geut af na 'n pyp waarvandaan dit deur pype van vleklose staal na die roomafskeiers gepomp word. Die roomafskeiers is op die eerste vloer geleë. Die oorblywende weiwater gaan vervolgens na die

opgaartenks...

opgaartenks en die room na die koelkamers: vanwaar dit na die botterfabriek op Kimberley versend word. Vanaf die opgaartenks gaan die weiwater met pype na die kookpotte en dit sirkuleer dan deur die masjiene van die tweede verdieping waar verdamping plaasvind en die poeier dan na die ontvangkamer beweeg.

Hoewel die vloei van die vervaardigingsprosesse heeltemal modern is in die afdeling self, is sekere onoorkomelike onekonomiese faktore in werking omdat die poeierfabriek eers later aangebou is en gevolglik het die doeltreffende vloei van die vervaardigingsprosesse 'n uiters moeilike probleem geword.

Uiters moderne masjinerie en uitrusting is in 1951 uit Duitsland vir hierdie afdeling ingevoer. Die dryfkrag vir die werking van hierdie fabriek is elektrisiteit, terwyl stoom vir verhitting gebruik word. So arbeidsbesparend is die masjinerie, dat slegs twee blankes en twee naturelle in hierdie afdeling benodig word.

Die verdere voordeel en ekonomiese doeltreffendheid van hierdie installasies blyk uit die feit dat hierdie uitrusting vir die omsetting van enige vloeistof tot vaste stof gebruik kan word; so blyk uit die aangegewe syfers op bladsy 46 dat 'n groot hoeveelheid melkpoeier reeds vervaardig word.

(3) Melkvervoer.

(a) Die Vervoerfasiliteite.

Die fabriek beskik oor 'n vloot van 20 vragmotors waarmee die melk vanaf die boer na die fabriek vervoer word. Dit het 'n tweërlei nut. Eerstens los dit die boer se vervoerprobleme op en tweedens bevorder dit die doeltreffendheid van die fabriek.

Die fabrieksbestuurder, in samewerking met die hoof-vragmotorbestuurder, reël die roetes van die vragmotors ten-einde onnodige ritte uit te skakel; as gevolg hiervan

wissel.....

wissel die roetes voortdurend om aan te pas by die beskikbare hoeveelheid melk. Die uiters swak toestand van die paaie veroorsaak so 'n hoë herstelkoste aan die vragmotors dat 40 persent waardevermindering jaarliks afgeskryf moet word. Daar die fabriek oor 'n eie werkswinkel beskik, word groot besparing teweeggebring deur herstelwerk self te verrig.

'n Snelheidsbeperking van 25 m.p.u. is daarop gemik om die lewensduur van die voertuie te verleng; so ook die ander voorskrifte waaraan bestuurders moet voldoen.

Benewens die vervoer van melk word ook die fabriek se eie verkope van boerderybenodigdhede aan lede deur die vragmotors vervoer. Die tariewe is baie billik en wissel volgens die aard van die goedere.

(b) Ander Vervoerfasiliteite.

Gereelde busdienste deur die Spoorweë se Padmotordiens geskied van Vryburg (twee maal per week) en Taung (soms meer as twee maal per dag - na gelang van vereistes) na Reivilo. Eersgenoemde stasie is 65 myl en laasgenoemde 45 myl. Alle handels- sowel as materiaalvoorrade wat deur die maatskappy aangekoop word, word langs hierdie roete deur die Spoorwegbusse vervoer. Ook die produkte van die maatskappy word deur die busse vanaf die fabriek na Taung vervoer. Die vernaamste aankope bestaan uit steenkool, veevoere, draadpale, beenmeel, kaasmaakmateriaal, brandstof en onderdele. Die ontvangste beloop 'n volume van ongeveer 9,000 ton per jaar, terwyl versendings ongeveer gelykstaande is aan die jaarlikse produksie van kaas en weipoeier - min sowat 2 persent.

'n Nuwe pad vanaf Taung is tans in aanbou en sal die distansie met sowat 10 myl verkort. Aangesien die uiters hoë vervoerkoste 'n ongunstige uitwerking op die doeltreffendheid van die fabriek het, sal hierdie pad ook

tot.........

tot groot voordeel vir die fabriek wees.

B. HANDELS-AFDELINGS.

Die resultate wat by die handels-afdelings behaal word, is van wisselende aard. Die volgende twee afdelings word onderskeidelik aangetref:

(1) Boerderybenodigdhede.

Die fabriek trag om alle boerderybenodigdhede aan te koop en aan sy lede te verskaf teen sulke laag moontlike pryse. Daar word alleen 'n klein persentasie op kosprys geneem, bv. 7½ persent op alle artikels en 3 persent op veevoer - hierdie bedrae is feitlik nie eens voldoende om die koste daaraan verbonde te dek nie.
Die boerderybenodigdhede word in 'n baie goeie gebou, wat in 1953 opgerig is, gehuisves. Dit word beheer deur drie blankes bygestaan deur 'n paar naturelle-arbeiders.
Voorrade vir die ander afdelings, soos die kaasmaak-afdeling, word ook hier aangehou waarop slegs 'n klein kommissie op die totaal van die faktuurpryse aan die einde van die jaar geneem word. Vir departemente soos die werkswinkel word die goedere net ontvang, gekontroleer met vragbriewe en daarna oorhandig, terwyl kontrolering met fakture en bestellings in die betrokke departement self geskied.
'n Tweede gebou is reeds opgerig en huisves ook die masjinerie vir die meng van die fabriek se eie voermengsel (waarvan weipoeier 'n belangrike bestanddeel vorm). Die voermeng-installasie en apparaat is deur werktuigkundiges van die fabriek self gebou. Vir die jaar 1959/60 is 890 ton eie kragvoere vermeng.
Die omset in hierdie afdeling is vir die jaar eindigende 30 September 1960, ongeveer £20,000[24)] laer as die vorige jaar en is uitsluitlik daaraan te wyte dat lede minder veevoere gekoop het. Dit moet gewyt word aan die beter

gehalte.....

gehalte weiding in 1960 en aan die feit dat 'n groot aantal lede hulle eie voer gedeeltelik produseer. Die winspersentasie by die veevoere het effens gestyg, terwyl die winspersentasie by die algemene boerderybenodigdhede weer gedaal het.

(2) Garage.

Teneinde reparasiekoste aan eie voertuie te verminder en om aan lede addisionele diens te verskaf, beskik die onderneming oor 'n diensdepartement met deskundige personeel en goeie uitrusting. Alle uitrusting, gereedskap en masjinerie word elektries aangedryf, terwyl 'n groot voorraad onderdele aangehou word wat onder beheer van die magasynmeester en 'n assistent staan.
In die werkswinkel word gebruik gemaak van werkkaarte vir die berekening van take. Lede betaal tans 17/6 per uur, terwyl arbeid aan die fabriek se vragmotors teen kosprys gedebiteer word en 1½ persent op onderdele geneem word. Die omset in onderdele en dieselbrandstof toon volgens die jongste Jaarverslag 'n geringe styging bo die van die vorige jaar, terwyl die winspersentasie wat behaal is, normaal vertoon. By die petrol-afdeling het die omset 'n daling getoon en is 'n verlies gely. Hierdie verlies moet toegeskryf word aan 'n foutiewe meting in September 1959 toe die petrol in die opgaartenk met 'n verkeerde maatstok geneem is; en 'n foutiewe voorraadsyfer sodoende ingeneem is. Die winspersentasie vir die twee jaar bevestig hierdie bevinding aangesien dit normaal is, nl. 5.63% op die kosprys.
Hoewel heelwat verouderde voorrade by die garage afgeskryf is, kon die afdeling nogtans 'n surplus van £1,773 lewer vir oorplasing na die Inkomste- en Uitgawerekening.
Die volgende Tabel toon vergelykende syfers oor die bedryfsresultate in hierdie afdelings vir die afgelope vyf jaar.

TABEL 12.[25)]

BEDRYFSRESULTATE IN HANDELS-AFDELINGS.

1955/56 - 1959/60.

(i) BOERDERYBENODIGDHEDE.

Totaal:	1955/56	1956/57	1957/58	1958/59	1959/60
Omset	£104,169	£112,812	£105,198	£127,825	£107,210
Brutowins	6,437	7,681	8,128	5,876	5,659
Persentasie Brutowins op Omset	6.18%	6.81%	7.73%	4.59%	5.28%
Persentasie Brutowins op Kosprys.............	6.59%	7.31%	8.37%	4.82%	5.43%
Algemeen:					
Omset	27,433	31,020	27,074	25,951	26,299
Brutowins	2,288	3,469	2,679	2,116	1,574
Persentasie Brutowins op Omset	8.30%	11.18%	9.90%	8.15%	5.99%
Persentasie Brutowins op Kosprys	9.09%	12.59%	10.98%	8.88%	6.37%
Voer:					
Omset	76,736	81,792	78,124	101,875	80,911
Brutowins	4,149	4,212	5,450	3,760	4,086
Persentasie Brutowins op Omset	5.40%	5.15%	6.98%	3.69%	5.05%
Persentasie Brutowins op Kosprys	5.71%	5.43%	7.50%	3.83%	5.32%

(ii) GARAGE.

Onderdele:	1955/56	1956/57	1957/58	1958/59	1959/60
Omset	13,691	14,685	12,627	10,633	11,387
Brutowins	3,249	3,180	3,826	3,657	2,759
Persentasie Brutowins op Omset	23.72%	21.65%	30.30%	34.29%	24.23%
Persentasie Brutowins op Kosprys	31.11%	27.64%	43.49%	52.41%	31.98%

Dieselolie:					
Omset	£2,019	£2,157	£1,655	£1,777	£2,02
Brutowins	252	290	130	76	13
Persentasie Brutowins op Omset	12.40%	13.44%	7.85%	4.28%	6.53
Persentasie Brutowins op Kosprys	14.24%	15.53%	8.52%	4.49%	6.99
Petrol:					
Omset	3,442	3,435	2,319	1,580	1,23
Brutowins	71	57	110	172	2
Persentasie Brutowins op Omset	2.06%	1.66%	4.74%	10.88%	Verlie
Persentasie Brutowins op Kosprys	2.11%	1.69%	4.98%	12.21%	Verlie

C. ADMINISTRATIEWE AFDELING.

(1) Die Kantoorafdeling.

Die noodsaaklikheid van doeltreffend-beplande kantore kan nie te sterk beklemtoon word nie. Selfs met die opslaangebou langsaan die ou kantoorgebou, moet dié deel van die fabriek as primitief bestempel word. 'n Geheel nuwe gebou met 'n heeltemal ander ligging is essensieel.

Die kantore huisves die administratiewe en rekenkundige afdelings van die onderneming, asook die vernaamste kontrolemiddele oor die onderneming. Aan die hoof van die afdeling staan die Hoofrekenmeester met twee assistent-rekenmeesters. 'n Deeglike boekhou- en kontrolestelsel word toegepas. Die deeglikheid van die kontrole blyk uit die volgende:-

(a) Metodes van Kontrole.

(i) Melk.

As die vragmotorbestuurder die melk op die plaas oplaai, maak hy 'n skatting van die gewig en teken dit aan op die melkkredietnota. By die weeg van die melk

teken.......

teken die melkoperateur die gewig van die melk aan op die melkkredietnota en vergelyk dit met die skatting van die vragmotorbestuurder. In die kantoor word dit weer gekontroleer wanneer die hoeveelheid van elke boer op sy staat ingevul word en ook aan die einde van die maand wanneer tjeks bereken word. Individuele produsente se totale moet ook klop met die daelikse melkontvangste.

(ii) Kaas, Weipoeier, Melkpoeier.

By die afdelings word state daarop nagehou waarop die daaglikse hoeveelhede geproduseer, aangeteken word. Daarna gaan die state na die kantoor waar dit vergelyk word met die state van die koel- en pakkamers, plaaslike verkope en versendings. Uit die produksiestate word die vereiste opsomming vir die Suiwelraad gemaak - in die geval van kaas: met inagneming van die persentasie uitdroging. Maandelikse state word weer aan die einde van die jaar vergelyk met die finale afsluiting.

(iii) Bestellings en Inkope.

Vir die behoorlike kontrole oor bestellings en inkope, geld vanaf 15 Maart 1960, die volgende instruksies:-[26]

a. Plaas van Bestellings.

Elke bestelling wat op rekening van die N.W.K.K. geplaas word, moet op die offisiële bestelbrief van die maatskappy uitgeskryf word - ook telefoniese, telegrafiese en bestellings by handelsreisigers. Die magasynmeester of afdelingshoof wat die bestelling plaas, teken as inkoper. Die bestellings word dan deurgestuur na die amptenare wat van tyd tot tyd benoem word om bestellings te bekragtig, en daarna gaan dit na die Hoofbestuurder of sy plaasvervanger vir finale bekragtiging. Bestellings moet eers uitgeskryf en bekragtig word alvorens dit geplaas mag word. Vanaf die Hoofbestuurder gaan die bestelboek na die korrespondensie-afdeling, waar een kopie ge-

liasseer......

liasseer word, een as bestelling weggestuur word en een na die betrokke afdeling terug gaan. Geen amptenaar kan enige bestelling in eie persoon by enige leweransier plaas nie, sonder behoorlike magtiging volgens voorgaande; indien 'n bestelling geplaas word, sal betaling geweier word en die betrokke amptenaar verantwoordelik gehou word.

b. Ontvangs van Goedere.

Alle goedere wat bestel is, word deur 'n ontvangsklerk by die Boerderybenodigdhede Stoor in ontvangs geneem. By aflewering deur die S.A.Spoorweë moet hy toesien dat: alle besendings korrek is met betrekking tot die hoeveelheid en uiterlike toestand van pakkette; enige onreëlmatighede aangeteken is, voordat hy vir die ontvangs daarvan teken; die goedere behoorlik afgelaai word; hy vir elke besending waarvoor hy teken 'n behoorlike afleweringsbrief ontvang, of 'n behoorlike afskrif. Hierna word 'n Goedere-ontvangskennisgewing, in triplikaat, vanaf die afleweringsbriewe vir elke besending uitgemaak. Twee afskrifte word deurgestuur na die afdeling wat die bestelling geplaas het, terwyl die afleweringsbriewe na die rekeninge-afdeling gestuur word.

Op ontvangs van die Ontvangskennisgewing gaan die Magasynmeester na die Ontvangsklerk, teken vir die goedere en aanvaar so verdere verantwoordelikheid. Wanneer die goedere veilig in die stoor is, moet die Magasynmeester: (i) 'n noukeurige inventaris van elke besending se inhoud opstel; met ontvangsnommer op inventaris ingeskryf (ii) die oorspronklike bestelling en ontvange goedere kontroleer (iii) die Ontvangskennisgewing tesame met die inventaris deurstuur na die rekeninge-afdeling.

In die Rekeninge-Afdeling word afleweringsbriewe van die Ontvangsklerk ontvang, in numeriese volgorde volgens ontvangsnommer geliasseer. Fakture van leweransiers ont-

vang..........

vang, word ook geliasseer. Wanneer die Ontvangskennisgewings met die inventarisse vanaf die onderskeie Magasynmeesters ontvang word, word dit gekontroleer met die ontvange faktuur. Daarna word die faktuur, die Ontvangskennisgewing en die afleweringsbrief aan die betrokke afdeling uitgereik vir sertifisering.

(iv) Verkope.

Verkoopfakture, in drievoud, moet vir alle goedere wat verkoop word, uitgemaak word. Die koper kry een, die departement hou een en die derde gaan na die kantoor. Vir elke afdeling word wins(verlies) apart bereken, behalwe indirekte kostes wat nie teen elke departement gedebiteer word nie, maar wat direk na die algemene Wins- en Verliesrekening oorgedra word. 'n Deeglike stelsel van interne kontrole word beoefen; alles word deur 'n tweede persoon nagegaan en gesertifiseer en die kontant word deur die Hoofrekenmeester gekontroleer.

(v) Waardeverminderingskontrole.

Die waardeverminderingsbeleid is baie gesond en normaalweg word die volgende persentasies afgeskryf:

Uitrusting	15%
Masjinerie	15%
Kaasmaakuitrusting	15%
Vragmotors	40%
Geboue	2%
Garage-uitrusting	20%

Die bates van die onderneming weerspieël dus die werklike toestand van die waardes. Die boeke word jaarliks ge-ouditeer deur geoktrooide rekenmeesters.

(vi) Voorraadkontrole.

Voorraadbeheer word by die handels-afdeling deur 'n jaarlikse voorraadopname uitgeoefen; behalwe in die geval van petrol en dieselbrandstof waar maandelikse metings.........

tings geneem word. Ten opsigte van alle produksie-materiaal word egter voorraadrekeninge gehou, bv. kaasdoek, kaassout, stremsel, kleursel, verpakkings-materiaal, ens. sodat die bestuur ten alle tye op hoogte is van die voorraad wat voorhande is.

(vii) Kosteberekening.

Vir die afgelope vier jaar is daar 'n stelsel van kosteberekening in gebruik. Die stelsel verskaf nie slegs historiese informasie nie, maar ook bestuursinformasie. Die oogmerke van die stelsel is:-

a. Prysvasstelling t.o.v. wei- en melkpoeier (kaaspryse word deur die Suiwelraad beheer).

b. Kostebeheer.

c. Begrotingsbeplanning.

d. As hulpmiddel vir bestuur.

Met die oog op die bepaling van beleid (sover d. aanbetref), was die kosteberekeningstelsel reeds van groot waarde in die volgende gevalle:

(i) Waar besluit moes word oor die aankoop van meer moderne masjinerie en die aanbou van nuwe koelkamers.

(ii) Waar besluit moes word oor die vervaardiging van alternatiewe produkte, bv. kaas teenoor melkpoeier.

(iii) By die presiese vasstelling en bewys van verliese, waar sodanige verliese deur een of ander liggaam (bv. 'n beheerraad) vergoed moes word.

(iv) Die opsporing van nie-winsgewende afdelings van die onderneming.

In die kosteberekening word ook veral aandag geskenk aan die verhouding tussen koste, volume van produksie en wins. Dit vereis die opsplitsing van koste vir die bepaling van gelykberekeningspunte.

(b) ....

(b) Begroting en Begrotingskontrole.

Ten opsigte van al die essensiële aktiwiteite van die maatskappy word reeds begrotings opgestel; die volgende word genoem:

(i) Vervaardigingsbegroting.

Uit die aard van die bedryf word geen verkoopsbegroting van kaas gemaak nie. Die produksiebegroting is dus nie gebaseer op verwagte verkope nie, maar wel op verwagte melkontvangs: wat hoofsaaklik afhang van klimaats-omstandighede.

(ii) Inkoopbegroting.

Met die verwagte melkproduksie as basis word gereeld begrotings opgestel vir die aankoop van materiaal. Vir die afgelope 3 - 4 jaar word tabelle van die gemiddelde daaglikse melkinname vir elke maand opgestel, met die verbruik van kaasdoek, skyfies ("caps"), kleursel en stremsel vir die besondere maande daar teenoor. So weet die bestuur nou proefondervindelik hoeveel van elke tipe materiaal daar nodig sal wees vir 'n bepaalde verwagte melkproduksie - d.i. die gemiddelde daaglikse melkinname.
Met inagneming van skattingsfoute vir die lopende periode (en die jongste voorrade voorhande), word daar dan in November[x] 'n oorsese bestelling geplaas om te voorsien in die verwagte behoeftes van Januarie tot Junie van die volgende jaar. Op dieselfde wyse word dan ook weer in Mei[*] vir Julie tot Desember 'n bestelling geplaas. Aflewerings word gereël vir al om die ander maand; op hierdie wyse word voorraad nooit vir langer as twee tot uiters drie maande op hande gehou nie.
Katoengoedere (kaasdoek en skyfies) kom uit Engeland en stremsel en kleursel uit Kopenhagen, Denemarke.
Die vooruitskattings en werklike syfers van melkontvangste word in Tabel 13 aangetoon, sowel as die geskatte benodigdhede:-

x Vir aflewering: Januarie, Maart en Mei.

* Vir aflewering: Julie, September en November.

TABEL 13.[27)]

GESKATTE EN WERKLIKE GEMIDDELDE DAAGLIKSE MELKINNAME EN GESKATTE BENODIGDHEDE.

1960.

Maande.	Geskat. gell.	Werklik. gell.	Geskatte Benodigdhede.[x]			
			Kaasdoek. jrt.	Caps. elk	Kleursel. 20 gell drom.	Stremsel. lb.
Januarie	17,000	16,180	2,550	25,500	19¾	125
Februarie	17,000	16,671	2,550	25,500	19¾	125
Maart	15,000	16,846	2,250	22,500	16	110
April	13,000	12,594	1,950	19,500	15	95
Mei	10,000	9,631	1,500	15,000	11	75
Junie	8,000	8,519	1,200	12,000	9	60
Julie	8,000	8,102	1,200	12,000	9	60
Augustus	8,000	8,224	1,200	12,000	9	60
September	9,000	9,372	1,350	13,500	9¾	65
Oktober	9,000	8,491	1,350	13,500	9¾	65
November	11,000	9,243	1,650	16,500	12	80
Desember	15,000	13,437	2,250	22,500	16	110

(In November en Desember het die reëns nie gekom soos verwag is nie)

x (i) Kaseïene-makery het hierdie begroting uitgegooi t.o.v. alle items.

(ii) Die maak van uitvoerkaas, waarby nie kleursel kom nie, het die begroting uitgegooi t.o.v. kleursel.

(iii) Kapitaalbegroting.

Jaarliks word ook 'n begroting van die kapitaalbehoeftes van die maatskappy opgestel. Dit sluit die verwagte bedryfs-surplus in. In Tabel 14 word 'n voorbeeld verstrek van die Kapitaalbegroting vir 1959/60.

Gewoonlik word nie begroot vir veranderings in bedryfskapitaal nie, aangesien die veranderings normaalweg nie groot is nie en

enige...........

TABEL 14.[28)]

KAPITAALBEGROTING 1959/60.[x]

	Begroting.	Werklike Besteding.
Fondse Benodig:	£	£
1. Vaste Uitbreiding (sover goedgekeur)		
(a) Geboue en Masjinerie	14,586	25,145.
(b) Vragmotors	10,000	8,780
2. Afbetalings op Landbanklenings	9,818	9,818
3. Diwidende betaalbaar	5,739	5,739
4. Aandele terugbetaalbaar	6,885	7,077
5. (Vermindering Oortrokke Bankrekening (Vermeerdering in Kontant	2,479	26,871
6. Diverse		11
	£49,507	£83,441
Fondse Beskikbaar en te Wagte:		
1. Heffings	8,600	8,646
2. Waardevermindering	22,111	23,117
3. Wins vir Jaar	8,400	8,511
4. Landbanklening vir Opvraging beskikbaar	10,396	10,396
5. Nuwe Aandele Uitgereik	-	191
6. Diverse (Inbetalings Reserwefonds) .	-	2,231
7. Vermindering Kontant/Verhoging Bankoortrekking	-	-
8. Vermindering: Bedryfskapitaal	-	30,349
	£49,507	£83,441

x Vergelyk met werklike syfers soos aan einde van jaar.

enige seisoensbehoeftes, soos verhoging in ledeskulde, aangevul word uit bankoortrekkings waarvoor die nodige fasiliteite bestaan.
In die boekjaar 1959/60 het daar egter abnormale toestande geheers toe die maatskappy, op versoek van die Suiwelraad, die produksie van kaas vir twee-en-'n-halwe maand gestaak het en die melk afgewend het na room en kaseïene.
Die afrekenings het baie vinniger plaasgevind as gewoonlik by kaas. Op die manier is heelwat kapitaal uit die Kaaspoel tydelik vrygestel; vandaar die groot vermindering in bedryfskapitaal en verhoging van Kontant voorhande - maar dis slegs tydelik.

(2) Arbeid.

Die vraag na arbeid is baie groot dog die fabriek ondervind geen probleem met die verkryging daarvan nie, behalwe wanneer plaaslike naturelle in Transvaal en die Oranje-Vrystaat gaan oes - wanneer naturelle al selfs in Basoetoeland gewerf moes word.

(a) Blanke-arbeid.

Die aantal blanke werknemers beloop ongeveer 80. Vakatures vir uitvoerende betrekkings word geadverteer; minder belangrike aanstellings word deur die Hoofbestuurder gedoen. Vakleerlinge by die werkswinkels en kaasmaak-afdeling word prakties opgelei deur die afdelingshoofde gedurende die werksprosesse.

(b) Naturelle-arbeid.

Die aantal naturelle in diens varieer tussen 180 en 200. Naturelle-arbeid is maklik bekombaar uit die omliggende reservate. 'n Werwingslisensie en 'n borgstelling vir naturellelone moet egter aan die Direkteur van Naturelle-arbeid verskaf word. Hierdie naturelle word gebruik vir ongeskoolde arbeid.

(c) Besoldiging en Diensvoorwaardes.

(i)..........

(i) Besoldiging.

Vir die meeste betrekkings bestaan daar neergelegde salarisskale. Buitengewone verhogings vereis 'n Direksie-besluit. Minimum-salarisskale word ook deur die Nywerheidsrade vir die Suiwel- en Motorbedrywe onderskeidelik neergelê, maar die onderneming besoldig gewoonlik heelwat hoër. Die betrokke Nywerheidsrade stel periodiek loonooreenkomste op waarin volledige diensvoorwaardes, wat wetlik verpligtend is, uiteengesit word.

By ongeskoolde arbeiders word deur die Direksie rekening gehou met vaardigheid en dienstermyn.

Die Direksie maak ook gebruik van 'n bonusstelsel by vragmotorbestuurders; waar jaarlikse bonusse gegee word in ooreenstemming met verdienstelikheid. (Verdienstelikheid word gemeet deur gereeld inspeksie te hou van vragmotors en punte volgens 'n neergelegde skaal toe te ken).

(ii) Diensvoorwaardes.

Werknemers geniet die volgende voorregte:

a. Pensioenskema waartoe die maatskappy ruim bydra.

b. 'n Mediese Groephulpskema waartoe die maatskappy ook bydra.

c. Langer vakansie- en siekteverlof tydperke met betaling, as waarvoor die loonooreenkomste voorsiening maak.

d. Gerieflike fabriekshuise word aan die Hoofbestuurder, Fabrieksbestuurder en Hoofkaasmaker beskikbaar gestel waarvoor 'n nominale maandelikse huur gevra word. (Hierdie geboue is gedurende die afgelope jaar opgeknap en gemoderniseer).

Die blanke personeel het in die laaste tyd taamlik bestendig geword, met 'n daling in arbeidsomset; dit dui daarop dat diensvoorwaardes en besoldiging gunstig vergelyk met ander soortgelyke ondernemings.

6. SAMEVATTING.

Getoets aan die vereistes vir suksesvolle bestuur

wat.......

wat aan die begin van die hoofstuk vermeld is, kan beweer word dat die bestuur en organisasie van die N.W.K.K. op 'n baie gesonde grondslag berus. Die magte deur die lede aan die Direksie oorgedra, word op bekwame wyse deur die Hoofbestuurder en sy personeel uitgeoefen. Die uitstaande kenmerk van bestuur is die delegasie van pligte aan ondergeskikte verantwoordelike persone deur invoering van uitvoerende betrekkings wat sowel prestige as hoër besoldiging aan die betrokke amptenare meebring en wat die funksionering van die werksaamhede van die onderneming op doeltreffende wyse laat geskied.

Dit is 'n fundamentele noodsaaklikheid vir doeltreffende organisasie en bestuur dat elke werknemer duidelikheid moet hê beide wat betref die omvang van sy gesag en sy verantwoordelikhede, en hoe sy werk presies inskakel in die organisasie as geheel. Deur koördinasie van die verskillende vertakkings van die fabriek onder afdelingshoofde, het die bestuur daarin geslaag om hierdie afbakening van gesag en verantwoordelikheid tot 'n groot mate bewerkstellig te kry.

Die verskillende afdelings funksioneer bevredigend en die leemtes wat, indien dit uitgeskakel kon word, groter doeltreffendheid in die vloei van produksieprosesse kon meebring, is onafwendbaar omdat die oprigting van geboue, namate die onderneming uitgebrei het, hoofsaaklik hiervoor verantwoordelik gehou moet word.

Alhoewel die kantore, beide wat ligging en ruimte betref, geheel-en-al onvoldoende en ondoeltreffend is, word 'n effektiewe stelsel van kontrole en begrotings moontlik gemaak deur 'n deeglike boekhou-afdeling, toegerus met moderne apparaat. Die invoering van 'n Kalamazoo Salaris- en Lone Rekord-stelsel deur die huidige Assistent-Bestuurder, verdien spesiale vermelding.

Arbeids-........

Arbeidstoestande is bevredigend en die doeltreffendheid daarvan word weerspieël in die lae arbeidsomset veral onder blanke werknemers.

BRONNE.

1) Roos, A.J.S.: Artikel: „Die Beheer van Koöperasies". in: Sesde Kortkursus in Koöperasieleer. p.97.

2) Georganiseerde Landbou: Artikel: April 1960.

3) Bakken en Schaars: The Economics of Co-operative Marketing. p.337.

4) Cornell, W.B.: Organization and Management in Industry and Business. p.36.

5) Brech, E.F.L., Aldrich, R.M., e.a.: The Principles and Practice of Management. p.8.

6) Kimball en Kimball: Principles of Industrial Organization. p.152.

7) Sheldon, O.: The Principles of Management. p.32.

8) Kimball en Kimball, a.w. p.157.

9) Cornell, a.w. p.36.

10) Brech, Aldrich, e a., a.w. p.11.

11) Idem, p.7.

12) Statuut van die N.W.K.K.: Art.16(a).

13) Die Koöperatiewe Wet (No.29 van 1939) soos gewysig.

14) Modelregulasies.

15) Coetzee, F.J.J.: Landboukoöperasie in Suid-Afrika met besondere verwysing na die Finansiering. p.67.

16) Statuut van die N.W.K.K.: Art.54.

17) Jaarverslag van die Direksie en Finansiële State. 1960.

18) Coetzee, a.w. p.70.

19) Bakken en Schaars, a.w. p.340.

20) Statuut, a.w. Art.33.

21) 1960 Jaarverslag. Kennisgewing van Jaarlikse en Spesiale Algemene Vergaderings van Nasionale Suiwelkoöperasie Bpk.

22) Jaarverslag, 1960.

23) Lombard, S.P.: Die Suiwelbedryf in die Distrik Vryburg met Spesiale Verwysing na die N.W. Koöperatiewe Kaasfabriek. pp.82 - 91.

24) Jaarverslag, 1960.

25) Jaarverslae, 1955 tot 1960.

26) Spesiale Instruksies N.W.K.K. Ref.E.37.

27) Gegewens verstrek deur die Hoofbestuurder.

28) Gegewens verstrek deur die Assistent-Bestuurder.

HOOFSTUK V.

DIE FINANSIËRING VAN DIE N.W.K.K.

1. INLEIDING.

Die eerste behoefte van enige onderneming, hetsy koöperatief of andersins, is 'n behoefte aan voldoende kapitaal. So beweer Coetzee: „Enige onderneming het kapitaal nodig om grond, geboue, masjinerie en uitrusting aan te skaf, om inkope te doen, voorraad aan te hou en produksie en verkope te finansier m.a.w. om sy funksie in die ekonomiese bestek uit te voer."[1)]

Onder die term „kapitaal" verstaan ons die beskikkingsmag wat 'n onderneming verkry om in sy ekonomiese behoeftes te kan voorsien. Polak omskryf die begrip as: „Het kapitaal der onderneming is dus de totale beschikkingsmacht, die haar is verleend die zÿ, al naar doel en behoeften van haar bedrÿf, op goederen heeft gevestigd of aan anderen overgedragen."[2)]

Die aard en omvang van hierdie beskikkingsmag sal verskillend wees by verskillende ondernemings, afhangende van faktore soos die ekonomiese funksies wat die onderneming verrig, die aard van die produk of produkte wat hanteer word, seisoenswisselinge, afnemers- of leweransierskrediet, die beleid van die onderneming, ens.

Volgens die Statuut van Oprigting van die N.W.K.K. sal die onderneming trag om op die volgende maniere in sy kapitaalbehoeftes te voorsien:-

„(a) die uitreiking van aandele aan individuele persone en koöperatiewe maatskappye en verenigings wat bevoeg is om lid te word;
(b) lening deur die maatskappy aangegaan;
(c) fondse deur die maatskappy verwerf, insluitende die reserwefonds."[3)]

DIE/....................

2. DIE BEGRIP FINANSIËRING.

Onder finansiëring word verstaan: „die proses waardeur die onderneming die beskikkingsmag verkry om in sy finansiële behoeftes te voorsien."[4] Maar, net soos die ekonomie, as sodanig, nie staties is nie, so is finansiëring ook nie 'n statiese verskynsel nie maar wel 'n dinamiese waar daar voortdurend 'n kwantitatiewe sowel as 'n kwalitatiewe aanpassing moet wees tussen die bestaande behoeftes en die beskikbare middele ter bevrediging van sodanige behoeftes. Polak omskryf die begrip verder deur te beweer: „Want financiering is gewoonlÿk niet verschaffen van concrete kapitaalgoederen, maar verschaffing van geld en geldsurrogaten, waardoor men de macht verkrÿgt over de nodige goederen te beschikken."[5]

Die verkryging van hierdie beskikkingsmag is by die N.W.K.K., net soos by alle groot ondernemings, 'n uiters belangrike saak; nie slegs vir die aanpassing tussen beskikbare middele en behoeftes nie, maar ook omdat: „Die mikpunt van alle koöperasies is om in die loop van tyd sover as moontlik finansieel onafhanklik te word ...."[6]

3. KAPITAALBEHOEFTES VAN DIE ONDERNEMING.

Die omvang van die kapitaalbehoeftes van enige onderneming is 'n individuele saak: „omdat dit deur die aard en omvang van die individuele onderneming bepaal word," volgens Coetzee.[7]

In die geval van die N.W.K.K., wat meervoudige funksies verrig, speel die volgende faktore 'n rol:-

(a) Die Ekonomiese Funksies wat die Onderneming verrig.

Dit sluit in die verwerking van melk tot die eindprodukte kaas en ander newe produkte, die verskaffing van landboubenodigdhede en die verrigting van diens. As koöperatiewe fabriek vereis dit heelwat belegging in installasie en geboue; veral omdat

feitlik/................

feitlik geen geboue gehuur kan word nie behalwe vir die opberging van weipoeier. Hierdie behoefte is egter hoofsaaklik van 'n eenmalige aard, behalwe waar uitbreiding geskied of voorsiening vir vervanging gemaak moet word; dit verg die voorsiening of verkryging van vaste- of langtermynkapitaal. Wat uitbreiding betref absorbeer die onderneming nog steeds kapitaal, maar vervanging (van installasies in die geboue self) en vernuwing verg egter nie veel kapitaal nie. Die verskaffing van landboubenodigdhede is 'n permanente instelling en veroorsaak 'n behoefte aan permanente belegging en bedryfskapitaal. Die dienslewering van die N.W.K.K., beide wat motor- en ander herstelwerk betref, sowel as melkvervoer, verg voortdurend vernuwing van gereedskap en masjinerie sowel as vervanging en herstel van voertuie. Dis dus ook 'n permanente behoefte aan kapitaal wat so ontstaan.

(b) Seisoenwisselinge.

Hierdie faktor veroorsaak 'n ongelyke aanwending van produksiefaktore teenoor 'n gelyke kapitaalbehoefte. Gedurende die somermaande werk die fabriek tot maksimumkapasiteit; terwyl gedurende die wintermaande 'n minimum hoeveelheid melkinname geskied: tog moet die onderneming die oortollige personeel en ongebruikte middele finansier; wat 'n onnodige kapitaallas op die onderneming lë.

(c) Uitbreidingsfinansiering.

Die strewe na kontinuïteit, wat die eis van kapitaal- of vermoëhandhawing meebring, sowel as die strewe na uitbreiding teneinde die voordele wat die groot onderneming bied, te benut, verg ook heelwat kapitaal. In die geval van die N.W.K.K., waar nog

steeds/.................

steeds na optimum produksie van 'n spesifieke produk gestreef word, is die kapitaalbehoefte hiervoor ook redelik groot. Die kapitaalbelegging in hierdie rigting blyk duidelik as daarop gelet word dat gedurende die afgelope jaar daar £33,936 gespandeer is aan nuwe kapitale uitbreidings.[8)]

4. METODES VAN FINANSIERING.

(a) Verhouding van Eie tot Vreemde Kapitaal.

Onder eie kapitaal word verstaan „die wat deur die lede verskaf word, regstreeks deur middel van aandele en heffingsfondse en onregstreeks deur die reserwes en onverdeelde winste" - aldus Coetzee.[9)] Hierteenoor is vreemde kapitaal alle kapitaal wat uit ander bronne afkomstig is, m.a.w. alle skulde van die onderneming. Polak omskryf dit as volg: „Vreemd kapitaal is beschikkingsmacht, die aan de onderneming is verleend op zulk een conditie, dat de verlener by liquidatie ten minste met een gewoon crediteur wordt gelÿkgesteld, eigen kapitaal is beschikkingsmacht, welke op zulk een voorwaarde is verkregen, dat zÿ by liquidatie slechts, hetzÿ geheel, hetzÿ gedeeltelÿk kan worden teruggegeven, indien de verleners van vreemd kapitaal ten volle zÿn voldaan."[10)]

Wat die verhouding tussen hierdie twee kapitaalbronne betref, is dit essensieel dat vir die ekonomies-selfstandige voortbestaan van 'n koöperasie, hoe groter die selffinansiering is, hoe makliker sal kapitaal uit ander bronne verkry kan word weëns die groter sekuriteit. Die groter kapitaalbelegging deur lede sal ook 'n groter lojaliteit teenoor die onderneming verseker. Hierteenoor kan die grootskaalse gebruik van eksterne kapitaal inmenging in die beheer en bestuur van die koöperasie meebring, en 'n onverskilligheid aan die

kant/..................

kant van lede teweegbring wat tot ontrouheid lei.

Die verhouding tussen eie en vreemde kapitaal by die N.W.K.K. kan afgelei word uit 'n ontleding van die kapitaalposisie van die onderneming soos op 30 September 1960; soos aangedui in die volgende Tabel:-

<u>T A B E L 1 5</u>.

<u>VERHOUDING TUSSEN EIE EN VREEMDE KAPITAAL</u>.

	Bereken as persentasie van Totale Kapitaal. (Balansstaat: Laaste)
Eie kapitaal op Langtermyn £188,745	57.9%
Eie kapitaal op Korttermyn £16,087	7.8%
Vreemde kapitaal op Langtermyn £43,495	13.3%
Vreemde kapitaal op Korttermyn £68,701	21.0%

Hierdie syfers toon dat eie kapitaal die grootste persentasie van die kapitaalbehoeftes van die onderneming voorsien. Tesame met die korttermyn bydrae deur lede, beloop dit 65.7% teenoor 'n totaal van 34.3% uit vreemde bronne. Alhoewel die korttermyn bydrae ietwat hoër kan wees, vergelyk dit goed met Bakken en Schaars[12)] se bevinding dat 'n koöperasie normaalweg vier keer sy eie bydrae tot bedryfskapitaal uit vreemde bronne mag verkry. Waar genoemde skrywers beweer dat 'n koöperasie 60% van die waarde van sy bates uit vreemde bronne mag verkry, verkeer die N.W.K.K. in 'n uiters gunstige posisie wat eie kapitaalbydrae op langtermyn betref.

(b) Finansiering...

(b) Finansiering deur Eie Middele.

(i) Regstreekse Finansiering.

(a) Aandele.

(i) Gewone £1-aandele.

By stigting het die fabriek £1-aandele van dieselfde klas en dieselfde rangorde, met beperkte aanspreeklikheid, uitgegee; gevolglik word die omvang van die aandelekapitaal hoofsaaklik deur die boere in die omgewing bepaal - aangesien alleen bona fide boere in die bedieningsgebied van die N.W.K.K. aandele kan kry; m.a.w. kapitaalbesit is 'n voorvereiste tot lidmaatskap en lidmaatskap is beperk tot boere.

In die beginstadium was daar altyd 'n waglys van boere wat aandele wou opneem, maar teenswoordig is die versadigingspunt min of meer bereik. Die meerderheid van die lede besit ongeveer 200 aandele, maar die individuele hoeveelhede wissel tussen 25 en 1200. In Tabel 16 word die verspreiding in aandelebesit aangetoon:-

TABEL 16.

VERSPREIDING IN AANDELEBESIT

31/1/61.

Aantal Aandele.	Aantal Lede.
25 - 50	82
51 - 100	86
101 - 200	134
201 - 300	92
301 - 400	69
401 - 500	46
501 - 600	25
601 - 700	17

701 - 800	16
801 - 900	6
901 - 1000	2
1,001 - 1,100	-
1,101 - 1,200	-
1,201 - 1,300	3
1,301 - 1,400	2
1,401 - 1,500	1
1,501 - 1,600	1
1,601 - 1,700	-
1,701 - 18,00	2
	584.

Die aandele bied 'n veilige en redelike aantreklike belegging en verdien 'n rente van 5% tot 7%. Die Statuut behels die bepaling dat aandele oordraagbaar is aan 'n ander boer in die distrik en vir die uitbetaling van sy aandele indien 'n boer vertrek, ophou boer of te sterwe kom.[13)] Hierdie voordele, plus die voorregte wat lidmaatskap meebring, besorg aan die aandele 'n goeie aanvraag.

By aansoek om £1-aandele is net 5/- betaalbaar en dit het op 30 September 1960 die bedrag van £13,780 beloop. Lede word toegelaat om die onopgevraagde deel van hulle gewone aandele vooruit te betaal; hierdie vooruitbetalings deel ook in verklaarde dividende. Opbetaalde aandele beloop tans £95,990. Toe dit 'n noodsaaklikheid geword het om die weipoeierfabriek op te rig, is op boere 'n beroep gedoen om volopbetaalde aandele te neem; hierdeur is 'n bedrag van £11,000 ingesamel. (Vgl. Hoofstuk III.)

Na die eerste oproep is nog geen verdere oproepe gedoen nie. Dit mag as kritiek aangevoer word dat 'n

onderneming/.............

onderneming wat nie in eie kapitaalbehoeftes kan voorsien nie, nie verdere opvragings van die onopgeroepte deel van die aandelekapitaal doen nie, maar die standpunt van die bestuur is dat die onopgeroepte kapitaal tog nog onvoldoende sal wees as enigste finansieringsbron, en dat eksterne bronne voldoende kapitaal verskaf; die onopgeroepte deel dien verder as sekuriteit vir lenings by die Landbank en dit kan gevolglik nie sonder toestemming van die instelling opgeroep word nie.

Tabel 17 toon die aandelebesit van die onderneming gedurende die afgelope tien jaar; en in Fig. VII word 'n grafiese voorstelling hiervan gegee:

TABEL 17.

AANDELEKAPITAALBESIT 1951 - 60.

Boekjaar	Opbetaalde Aandele	Persentasie opbetaalde bedrag tot totale Kapitaal. (Balansstaat: Laste)
1951	£49,376	27%
1952	60,939	23%
1953	60,348	24%
1954	66,076	19%
1955	72,689	21%
1956	83,931	26%
1957	93,594	28%
1958	106,746	32%
1959	114,987	34%
1960	117,091	35%

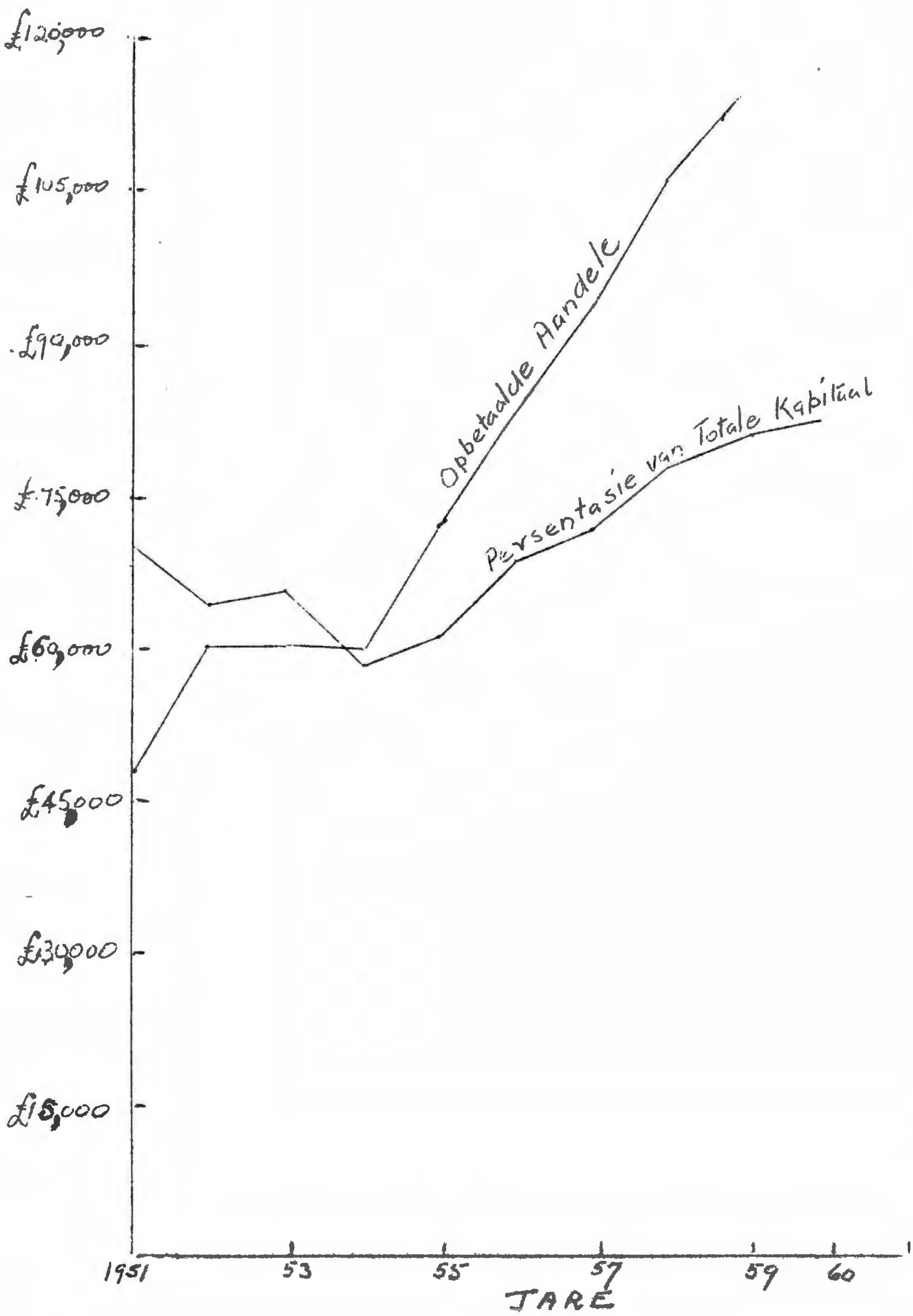
Hierdie byna verdubbeling in opbetaalde kapitaal moet gewyt word aan die bestuur se poging tot groter eie finansiering deur die uitreiking van

bonus-/.....................

FIGUUR VII.

AANDELEBESIT 1951 - 1960.

Skaal: Vertikaal: 1 dm. = £15,000.
1 dm. = 5%
Horisontaal: 1 dm. = 1 jaar.



bonus- en heffingsaandele.

(ii) Bonus-aandele.

Benewens gewone aandele het die onderneming in 1951 besluit om 'n bonus van 4% op die omset te betaal en dit in die vorm van volopbetaalde gewone £1-aandele aan lede uit te reik. Hierdie volopbetaalde aandele het in 1951 'n bedrag van £19,431. Os. Od. beloop en in 1954 £32,033. Os. Od. - daarna is tot heffings oorgegaan.

Die voordele wat dit aan die onderneming besorg het, is dat verseker is dat die winste in die fabriek bly, die kapitaal is versterk en die omset van lede by die afdeling Boerderybenodigdhede is gestimuleer. Gedurende die afgelope drie jaar is geen bonus-aandele uitgereik nie, omdat heffings-aandele in die plek daarvan geneem is.

(iii) Heffings-aandele.

Op elke 10 lb. melk (d.w.s. op elke gelling) wat 'n lid lewer word 'n heffing van 'n half pennie (½d.) geneem. Die heffing word afgetrek van die opbrengs van die produkte wat deur die maatskappy ten behoewe van die lede, ooreenkomstig Artikel 82 van die Statuut, van die hand gesit word. Hierdie heffings word op 'n spesiale heffingsrekening gekrediteer en aan die end van elke finansiële jaar word vir elke volle £1 'n volopbetaalde aandeel uitgereik. Hierdie aandele dra dieselfde voorregte as gewone aandele.

(b) Ledeheffingsfonds.

Die jongste poging van die onderneming om deur eie kapitaalbydrae in die kapitaalbehoeftes te voorsien, is deur 'n wysiging in die Statuut sodat vanaf 1 Oktober 1960 die heffingstelsel omskep is in 'n roterende heffingsfonds. Indien krediet-balanse vir

minder/.................

minder as £1 op die spesiale rekenings in die boeke van die maatskappy verskyn, vir heffings ingevorder ingevolge Artikel 87 waarvoor volopbetaalde aandele na 1 Oktober 1960, nie uitgereik kan word nie, word dit oorgedra na die Ledeheffingsfonds tot krediet van elk van die betrokke lede. Die bedrag aan heffings wat gevorder word, bly dieselfde d.w.s. 'n half pennie ($\frac{1}{2}$d.) op elke gelling melk aan die maatskappy gelewer, maar die heffings word nie jaarliks omskep in aandele nie. Die bedrae van lede ingevorder, word in 'n spesiale Ledeheffingsfonds in die naam van elke lid afsonderlik gestort; en daarop betaal die direksie jaarliks 'n rente wat deur die Raad van Direkteure vasgestel word, maar wat nie 5 persent per jaar mag oorskry nie. Die geld in hierdie fonds mag ter verwesenliking van enigeen van die doelstellings van die maatskappy aangewend word, met dien verstande dat dit nie aangewend mag word om enige verlies te dek wat voortvloei uit die verrigtings van die maatskappy nie.

Die belange van die lede in die Ledeheffingsfonds word aan hulle in die volgende omstandighede en onderhewig aan die gemelde voorwaardes uitbetaal; mits die maatskappy oor die nodige finansies beskik.

"(i) wanneer hierdie Ledeheffingsfonds vyf jaar in werking is, word die bydraes plus rente daartoe gemaak gedurende die eerste jaar, aan die betrokkenes uitbetaal; die daaropvolgende jaar word die bydraes plus rente gedurende die tweede jaar gemaak, terugbetaal, et seq;

(ii) ingeval 'n lid sy boerdery opgee of die area waarin die maatskappy werksaam is, verlaat, word sy volle belang in die fonds min enige bedrae wat hy aan die maatskappy verskuldig

mag wees/...............

mag wees aan hom uitbetaal mits dat geen sulke betaling binne twaalf maande vanaf die datum waarop die lid sy boerdery opgegee het of weggetrek het uit die area van die maatskappy, geskied nie;

(iii) by afsterwe van 'n lid word sy volle belang in die fonds aan sy boedel betaal: met dien verstande dat geen sodanige terugbetaling gemaak word voordat alle bedrae wat die oorledene aan die maatskappy verskuldig mag gewees het, eers betaal is nie;

(iv) ingeval van 'n lid wie se lidmaatskap op enige ander wyse beëindig word, word sy volle belang in die fonds aan hom uitbetaal mits hy vir 'n tydperk van ten minste drie agtereenvolgende jare lid van die maatskappy gewees het."[14)]

(ii) Onregstreekse Finansiering.

(a) Reserwes.

(i) Algemene Reserwe.

Die opbou van sterk reserwes is een van die maklikste metodes om kapitaalfondse te verhoog, maar dis een van die onbillikste metodes teenoor lede. In die verband beweer Coetzee: „Egte reserwes beteken steeds die opoffering van die ekonomiese voordele waarop die lede geregtig is, ten gunste van die gesamentlike onderneming."[15)] Die onregverdigheid blyk ook uit die opvatting van Polak waar hy sê dat: „Reserveren is dus het besparen van een deel van de winst, die voor uitdeling beschikbaar was."[16)] Of in die woorde van Chater: „Monies placed to reserve are in nearly all cases entirely lost to the members."[17)]

Benewens die wetlike voorskrifte waardeur bepaal

word/.....................

word welke voorsiening vir reserwes gemaak moet word,[18] bepaal die Statuut van die N.W.K.K. dat die volgende bedrae ook in die reserwefonds gestort moet word: verbeurdverklaarde aandele, boetes, rente op aandelekapitaal of verklaarde bonus wat nie binne drie jaar vanaf verklaring opgeëis word nie, kan verbeurd verklaar en na reserwefonds oorgedra word.[19]

(ii) Ander Reserwes.

Die Algemene Reserwe is egter nie die enigste reserveringsmetode van die onderneming nie; aansienlike bedrae is reeds as reserwe opgebou vir spesifieke doeleindes ooreenkomstig die volgende reserwefondse:-

a. Reserwe vir Geboue;

b. Reserwe vir Masjinerie en Uitrusting;

c. Reserwe vir Onvoorsiene Verliese;

d. Vervangingsreserwe.

In die beginstadium, en tot 1954, was daar ook 'n Reserwe vir Moontlike Verliese op Varkboerdery, maar daarna is dit by die Algemene Reserwe gevoeg.

Die onderstaande Tabel toon die saldo's van die verskillende reserwefondse vir die afgelope tien jaar, asook watter persentasie dit uitgemaak het van die totale kapitaalvoorsiening:-

T A B E L 1 8.

BEDRAE OP RESERWE GEPLAAS.

	1951	1952	1953	1954	1955
Algemene Reserwe	486	701	908	977	2,447
Reserwe vir Geboue	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Reserwe vir Masjinerie en Uitrusting	4,957	4,957	4,957	4,957	4,957
Reserwe vir Onvoorsiene Verliese	8,452	12,790	13,114	16,979	20,967

Vervangingsreserwe			4,146	8,816	12,894
Reserwe vir Moontlike verlies op Varkboerdery	1,000	1,000	1,000	1,000	
Totaal	16,895	21,448	26,125	34,729	43,265
% van Totale Kapitaal .	9%	8%	9%	10%	13%

	1956	1957	1958	1959	1960
Algemene Reserwe	2,450	2,575	4,473	5,991	7,398
Reserwe vir Geboue	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Reserwe vir Masjinerie en Uitrusting	4,957	4,957	4,957	4,957	4,957
Reserwe vir Onvoorsiene Verliese	23,988	26,139	13,498	14,398	17,801
Vervangingsreserwe	16,532	20,505	24,059	27,271	30,393
Totaal	49,927	56,176	48,987	54,617	62,549
% van Totale Kapitaal	15%	15%	15%	16%	19%

Uit 'n ontleding van hierdie syfers blyk dat die N.W.K.K. 'n baie gesonde beleid van reservering toepas. Die bedrag toegewys aan Algemene Reserwe is baie konserwatief en die nadele vir lede aan die metode van reservering verbonde, is beslis gering a.g.v. die beperkte omvang van die bedrag. Wat die toewysing aan Reserwe vir Onvoorsiene Verliese betref, wat 'n redelike groot bedrag beloop, hou dit vir die onderneming groot voordele in, veral as stabiliserings-maatreël. Vir die lede hou dit dieselfde nadele in as die Algemene Reserwe, maar indien verliese mag voorkom, is dit tot hul voordeel aangesien sodanige verliese nie deur hul direk gedra hoef te word nie. Die groot toename in vervangingsreserwe moet in die geval van die N.W.K.K. nie net as nuttig maar as essensieel gesien word; aangesien vervanging van bv. vragmotors van

'n voortdurend/..........

'n voortdurend herhalende aard is.

(c) <u>Finansiering deur Vreemde Middele.</u>

(i) <u>Lenings.</u>

(a) <u>Landbanklenings.</u>

Dit is die belangrikste eksterne bron van kapitaalvoorsiening - soos by meeste landboukoöperasies. Die verband word verskaf teen sekuriteit van 'n notariële verband oor die los bates en die sessie van regte t.o.v. die onopbetaalde kapitaal.

Op 30 September 1960 was die onderneming se leningsposisie by die Landbank as volg:-

<u>T A B E L 1 9.</u>[20)]

<u>LANDBANKLENINGS EN RENTEKOERSE.</u>

Datum	Bedrag	Rentekoers	Uitstaande.
16.11.50	£20,000	4½	£2,060 - -
18.4.52	40,000	4½	8,000 - -
29.1.53	25,000	5½	2,395 1 3
18.5.55	15,000	5½	7,500 - -
7.11.58	25,000	5½	23,539 12 4
TOTAAL	£125,000		£43,494 13 7

Die gesonde kapitaalbeleid wat die onderneming volg, blyk duidelik uit hierdie terugbetaling van £81,505 oor 'n periode van tien jaar.

(b) <u>Oortrokke Bankrekening.</u>

Die plaaslike tak van Volkskas Bpk. het 'n oortrokke rekening gemagtig teen 'n rentekoers van 6 persent per jaar op die daaglikse saldo bereken;

en teen sekuriteit van die sedering van betalings wat van die Suiwelraad ontvang moet word. Sodra sodanige betaling geskied, daal die bedrag, terwyl dit styg namate melktjeks deur lede gewissel word. Tans het die onderneming die gelukkige posisie bereik dat dit op 30 September 1960 geen oortrokke bankrekening gehad het nie; trouens daar was 'n voordelige saldo van £23,544. Hierdie voordelige saldo is egter veral moontlik gemaak deur die vermindering van kapitaal wat in die melkpoel opgesluit is. Hierdie vermindering is veroorsaak deur die lae produksie gedurende die afgelope twee jaar en die feit dat daar gedurende die afgelope twee jaar vir twee en 'n half maande geen kaas vervaardig is nie. Wanneer die fabriek weer op volle produksie ingestel is, kan verwag word dat hierdie gunstige saldo sal verdwyn en dat weereens van 'n oortrokke rekening gebruik gemaak sal word.

Die volgende Tabel toon die saldo's van die oortrokke rekening gedurende die afgelope tien jaar op die afsluitingsdatum van elke finansiële jaar.

TABEL 20.

OORTROKKE BANKREKENING 1951 - 60.

Saldo op 30 September	Bedrag	Persentasie van Totale Kapitaal
1951	£19,015	10%
1952	38,775	14%
1953	15,323	5%
1954	58,572	17%
1955	46,648	14%
1956	25,379	7%
1957	25,329	7%

1958	40,450	12%
1959	2,925	0.8%
1960	+23,544	-

(c) Seisoonslenings by die Suiwelraad.

Jaarliks word aansoek gedoen om 'n lening by die Suiwelraad wat 'n maksimumbedrag van £20,000 mag beloop. Rente teen 5¾% word op die daaglikse saldo gevorder. Hierdie lening word gebruik om die periode van melkontvangste tot die verkoop van kaas te oorbrug. Die bedrag verskuldig by die afsluiting van die finansiële jaar vir die periode 1951 - 60 was as volg:-

TABEL 21.

SALDO'S VAN SEISOENSLENINGS BY SUIWELRAAD.

Boekjaar	Bedrag Verskuldig	Persentasie van Totale Kapitaal (Balansstaat: Laste)
1951	£28,427	16%
1952	28,011	11%
1953	34,881	12%
1954	46,224	13%
1955	37,042	11%
1956	33,760	10%
1957	39,650	10%
1958	23,404	7%
1959	49,250	14%
1960	12,000	3%

(ii) Diverse Krediteure.

Rekenings aan krediteure is gewoonlik nie lank uitstaande nie, want betaling geskied na 60 of 90 dae. Veral die aankope van goedere by die boerderybenodighede word in 'n mate op hierdie wyse gefinansier.

Onderstaande/............

Onderstaande Tabel toon hierdie bron van kapitaal-voorsiening gedurende die afgelope tien jaar:-

TABEL 22.

STAAT VAN KREDITEURE-SKULDE 1951 - 60.

Soos op 30 September	Bedrag Verskuldig	% van Totale Kapitaal (Balansstaat: Laste)
1951	£29,019	16%
1952	49,861	19%
1953	65,933	22%
1954	49,448	14%
1955	45,890	14%
1956	47,617	14%
1957	76,837	21%
1958	52,622	16%
1959	49,580	14%
1960	72,788	22%

(3) Finansiële Stand van Onderneming.

Die finansiële stand van die onderneming op 30 September 1960 was as volg:-

(a) Kapitaal in die onderneming.

Die kapitaal het 'n bedrag van £197,356 10s. 8d. beloop, wat soos volg saamgestel was:-

(i) Aandelekapitaal:

Gewone Aandele (5/- opgevra)	£13,780	0	0
Vooruitbetaalde oproepe	7,321	3	0
Volopbetaalde aandele	95,990	0	0
	£117,091	3	0

(ii) Lede krediete vir Aandele: £9,204 12 8

(iii) Reserwes:

	£	s.	d.
Algomene Reserwe	7,398	8	6
Reserwe vir Geboue	2 000	0	0
Reserwe vir Masjinerie & Uitrusting	4,957	0	10
Reserwe vir Onvoorsiene verliese	17,801	7	7
Vervangingsreserwe	30,392	17	9
	£62,549	14	8

	£	s.	d.
(iv) Saldo op Inkomste- en Uitgawe	8,511	0	4
TOTAAL.................	£197,356	10	8

(b) Bates.

	£	s.	d.
Grond (Kosprys)	805	18	7
Geboue en Verbeterings	73,894	0	0
Masjinerie, Uitrusting en Gereedskap	73,943	0	0
Vragmotors en Voertuie	15,949	0	0
Kantoor- en Fabrieksmeubels	2,145	0	0
Beleggings	7,927	6	7
Voorraad	53,015	13	4
Melkpoelrekening	47,580	4	0
Diverse Debiteure	26,044	11	3
Kontant	24,334	14	11
TOTAAL	£325,639	8	8

Die verskil tussen die Bates en die Kapitaal toon 'n bedrag van £128,282 18s. 0d. wat as volg saamgestel is:-

Lenings:

	£	s.	d.
Landbank	£43,494	13	7
Suiwelraad	12,000	0	0
Handelskrediteure	72,788	4	5
TOTAAL	£128,282	18	0

5. SAMEVATTING.

Vir die suksesvolle funksionering van ondernemings in die algemeen geld deurgaans dieselfde behoefte nl. 'n behoefte aan voldoende vaste- en bedryfskapitaal; waarvan eersgenoemde op langtermyn en laasgenoemde op korttermyn verkry moet word, behalwe in die geval van 'n sekere minimum

wat/.....................

wat van wisselende aard is (bv. wat in debiteure, voorraad, ens. belê is) en wat ook op langtermyn verkry moet word. Die voorsiening van hierdie behoeftes word finansiering genoem; gevolglik is gelet op die betekenis wat aan hierdie begrip geheg word. Hierdie basiese behoeftes het ons nagegaan soos dit die N.W.K.K. raak, asook op welke wyse in die finansiering voorsien word.

Die gevolgtrekking waartoe ons geraak het is dat alhoewel die lede van die N.W.K.K. tot groot mate in die langtermynfinansiering voorsien, dit tog nie voldoende is nie; en in die geval van korttermynfinansiering kan ledebydrae aansienlik verhoog word.

Die algemene redes en opvattings insake die onwilligheid van lede om groter beleggings in koöperasies te maak, geld ook vir die N.W.K.K. Kortliks kan hierdie redes in die woorde van Chater opgesom word: „Co-operative investment purely as an investment is not attractive. Interest on shares is limited; shares remain at their par value ~~and~~ and are not negotiable except by consent of the Board of Directors."[21)]

Insake die sienswyse van die bestuur oor eie finansiering, kan ons gedeeltelik saamstem dat lede in die bedieningsgebied van die fabriek nie kapitaalkragtig genoeg is om hul regmatige aandeel tot eie kapitaal by te dra nie. Aan die anderkant is dit net so waar dat die stelling van Coetzee ook alhier van krag is nl. „Die gemak waarmee lenings in die verlede van die Landbank verkry is, het lede gewoond daaraan gemaak om na die Landbank op te sien en nie hul eie geld in die onderneming te steek nie."[22)] Ons voel dat vir 'n gesonde onderneming moet lede gewillig wees om tot die uiterste van hul vermoë eie kapitaalbydraes te maak, want, in die woorde van Coetzee: „Dit is die plig van lede om hulle koöperasie kredietwaardig te maak en

daarom moet hulle ..... groter kapitaalbydraes maak."[23)]

Teneinde die gebrek aan die kapitaalvoorsiening te oorbrug, maak die maatskappy in toenemende mate gebruik van verpligte aandeelhouding deur bonusse en heffings wat tans al 35 persent van die totale kapitaal uitmaak; asook deur die verhoging van reserwes - veral die Reserwe vir Onvoorsiene Verliese en die Vervangingsreserwe: wat respektiewelik 28 persent en 47 persent van die totale reserwebedrag beloop.

Die gevaar van te hoë reserweskepping bly egter altyd dat die bestuur sig skuldig maak aan die benadeling van huidige aandeelhouers deur die ontneming van die regmatige wins wat na die aandeelhouers moes gegaan het.

Ons wil dus aanbeveel dat meer gekonsentreer sal word op roterende kapitaal as middel om voorsiening vir die nodige kapitaal te maak. En wel omdat: „Die roterende kapitaal vorm die belangrikste middel waarop die kapitaal (of 'n groot deel daarvan) op 'n koöperatiewe wyse bymekaar gebring kan word en verdien besondere aanbeveling daarom." - volgens Coetzee.[24)]

Die skepping van die Ledeheffingsfonds wat op 5 jaar termyn roteer, is alreeds 'n stap in die regte rigting, maar ons wil aanbeveel dat die maatskappy die instelling van 'n Uitgestelde Bonusbetalingsfonds as finansieringsmiddel sal invoer. Deur tot hierdie stap oor te gaan, sal die huidige heffings na die sak van die produsente teruggaan - wat 'n gees van groter tevredenheid tot gevolg sal hê. In stede van enige bonus in kontant uit te betaal, word dit op die Uitgestelde Bonusbetalingsfonds gekrediteer op die name van die individuele lede. Gedurende die bepaalde rotasie-periode word rente op die bedrag teen 'n maksimumrentekoers van vyf persent betaal, en die bedrag plus rente kan na die rotasieperiode (of by afsterwe) terugbetaal word.

Hierdie/...............

Hierdie stelsel bring groter tevredenheid met sig mee as 'n heffing, omdat produsente nie eintlik bewus is van die bonusse wat hulle moes ontvang het nie; terwyl wanneer 'n bepaalde heffing op 'n produk afgetrek word, hul onmiddelik daarvan bewus is, omdat die prys laer is as wat andersins die geval sou gewees het. Die sielkundige uitwerking skep dus 'n groot verskil tussen die twee metodes. Deur die periode van rotering redelik lank te stel, sê 10 tot 12 jaar, met die reg van terugbetaling op 'n vroeër datum, kan die onderneming sy kapitaalfondse baie versterk.

Hierbenewens hou dit ook nog ander voordele vir die onderneming in, waarvan die volgende genoem kan word:-

(a) Deur bonusaandele toe te ken volgens die besigheid wat lede met die onderneming doen, word die belangstelling van lede geprikkel; en dit kan tot groter besigheidsomvang lei. Deur hierdie bonus dan in 'n uitgestelde betalingsfonds te stort, dra lede tot die kapitaal by volgens die gebruik wat hulle van die onderneming maak - en hierdeur word die koöperatiewe gees versterk.

(b) Deur op die aanbevole termyn (d.w.s. van 10 tot 12 jaar) vir terugbetaling te besluit, verkry die onderneming langtermynkapitaal.

(c) Die rentekoers is laag en deur 'n maksimum van vyf persent neer te lê, word 'n rentekoers bepaal wat, volgens vereistes, by omstandighede aangepas kan word.

(d) Net soos die huidige Ledeheffingsfonds van die maatskappy, kan dit ook vir enige doel gebruik word behalwe om verliese daarteen af te skryf.

Vir die N.W.K.K. is daar slegs een moontlike nadeel aan hierdie metode van finansiering verbonde, nl. om

rotering/................

rotering op 'n vasgestelde termyn te laat geskied. Hierdie nadeel behoort egter uitgeskakel te word deur die rotering op 10 tot 12 jaar vas te stel, met die reg tot vroeëre aflossing. Dit verleen aan die onderneming die keuse om aflossing te doen namate fondse beskikbaar is.

Ten slotte: 'n ontleding van die finansiële stand en van die bedryfsaspekte van die onderneming toon egter 'n baie gunstige indruk en die konserwatiewe finansiële beleid wat deur die direksie, onder leiding van die huidige hoofbestuurder gevolg word, het reeds op alle finansieringsterreine, met uitsluiting slegs van Diverse Krediteure, daadwerklike resultate gelewer.

B R O N N E.

1) Coetzee, F. J. J., Landboukoöperasie in Suid-Afrika met besondere verwysing na die Finansiering. p. 78.

2) Polak, N. J., Enige Grondslagen voor de Financiering der Onderneming. p. 83.

3) Statuut van die N.W.K.K., Art. 4.

4) Coetzee, a.w. p. 77.

5) Polak, a.w. p. 4.

6) Wehmeyer, I. S., Ontleding van die Finansiële State van 'n Koöperasie. Derde Vakansiekursus in Koöperasieleer. p. 61.

7) Coetzee, a.w. p. 80.

8) Jaarverslag van die N.W.K.K. 1959/60

9) Coetzee, a.w. p. 88.

10) Polak, a.w. p. 84.

11) Syfers verkry uit Jaarverslae.

12) Bakken en Schaars: The Economics of Co-operative Marketing. p. 356.

13) Statuut, a.w. Art. 15.

14) Idem. Art. 88 (A).

15) Coetzee, a.w. p. 116.

16) Polak, a.w. p. 196.

17) Chater, S. W., The Revolving Capital System as a Basis for Supplementary Production - Credit in Agriculture. Eerste Vakansiekursus in Koöperasieleer. p. 105.

18) Die Koöperatiewe Wet., Art. 15(I) (g).

19) Statuut, a.w. Art. 24, 51(e), 92.

20) Verstrek deur die Hoofbestuurder.

21) Chater, a.w. p. 105.

22) Coetzee, a.w. p. 102.

23) Coetzee, F. J. J., Aanspreeklikheid by Koöperasies. Sesde Kortkursus in Koöperasieleer. p. 120.

24) Coetzee, a.w. p. 110.

HOOFSTUK VI.

PRODUKSIE EN BEMARKING VAN KAAS EN NEWE-PRODUKTE VAN DIE ONDERNEMING.

1. INLEIDING.

Die jongste beskikbare Finansiële State van die N.W.K.K.[1)] toon dat die fabriek benewens die hoofproduk kaas, ook die volgende byprodukte gedurende die afgelope jaar vervaardig het: weipoeier, vetlose melkpoeier, kaseïen, bottervet uit weiroom en bottervet uit melk afgeroom.

By die oorweging van die produksie en bemarking van hierdie produkte moet die klem hoofsaaklik en noodwendig op die vervaardiging van kaas val, aangesien dit 75 persent van die totale produksie uitmaak; met weipoeier as tweede belangrikste produk, t.w. byna 14 persent.

Die ekonomiese bemarking van kaas vereis, net soos in die geval van alle verbruiksprodukte - en veral voedselprodukte wat nie juis essensieel is as daaglikse voedselbron van die gemiddelde persoon nie - dat die vervaardigde produk teen die laags moontlike koste geproduseer word, sodat verbruik gestimuleer kan word. Alvorens dus tot die bemarking van die produkte wat deur die N.W.K.K. vervaardig word, oorgegaan word, moet aandag geskenk word aan die produksie van hierdie produkte en aan die produksiekoste van kaas.

2. PRODUKSIE VAN KAAS EN BYPRODUKTE EN PRODUKSIE-KOSTE VAN KAAS.

(a) Produksie.

Teneinde te toon watter grondstofvoorraad uiteindelik in verwerkte vorm vir bemarking aangebied word, word die daaglikse gemiddelde melkinname vir die afgelope vyf jaar in Tabel 23 aangetoon; en grafies voorgestel in Fig. VIII.

TABEL/.....

TABEL 23.[2)]

DAAGLIKSE GEMIDDELDE MELKINNAME: 1955/56 - 1959/60.

(in gellings).

Maand.	1955/56	1956/57	1957/58	1958/59	1959/60	Gemid. vir Maand.
Oktober ..	6,020	7,811	14,810	8,336	6,881	8,771
November..	7,834	10,968	15,789	10,882	8,922	10,879
Desember..	14,325	15,762	18,501	15,681	15,276	15,909
Januarie..	17,313	14,947	23,171	18,155	16,180	17,953
Februarie.	17,008	15,348	20,722	20,741	16,671	18,098
Maart.....	16,259	17,734	15,498	17,869	16,846	16,841
April	13,378	14,983	12,228	11,663	12,594	12,969
Mei.......	10,199	10,385	9,118	9,190	9,631	9,705
Junie.....	8,515	8,475	8,148	8,391	8,519	8,409
Julie.....	7,771	7,397	8,012	7,990	8,102	7,854
Augustus..	7,155	8,200	8,032	7,289	8,224	7,780
September.	6,724	11,088	8,313	6,963	9,372	8,492
Gemid. per maand.	11,042	11,892	13,482	11,873	11,445	11,947
Totaal vir jaar.....	4,043,103	4,328,808	4,907,739	4,321,916	4,165,868	4,353,487

Uit hierdie gegewens blyk die veel hoër melkinname gedurende die somermaande as gedurende die wintermaande; 'n belangrike faktor om die gemiddelde produksiekoste te verhoog.

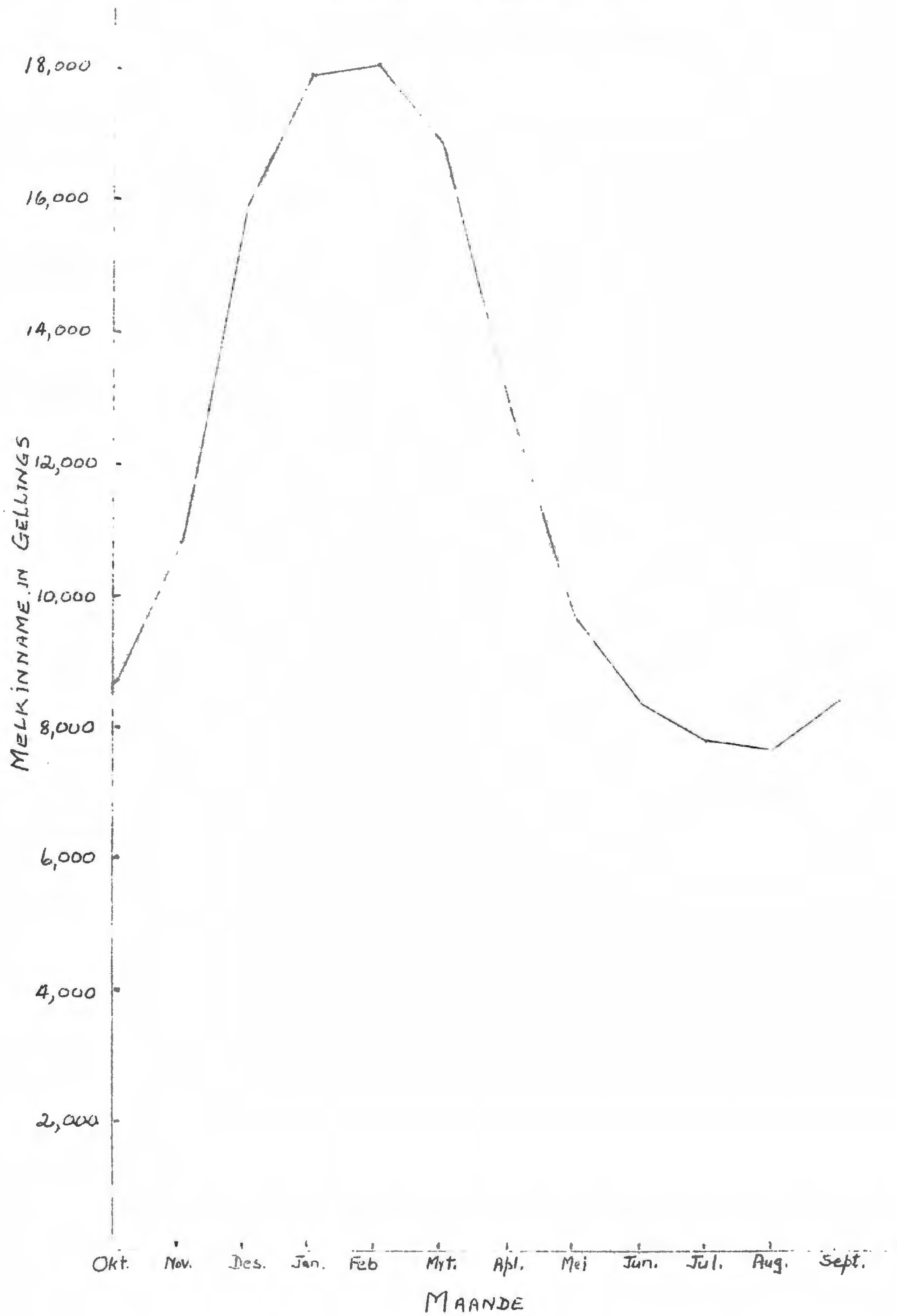
Uit hierdie melkinname is die volgende produksieresultate gedurende die ooreenstemmende tydperk behaal:

TABEL.........

FIGUUR VIII.

GEMIDDELDE DAAGLIKSE MELKINNAME
1955/56 - 1959/60.

Skaal: Vertikaal: 1dm. = 2000 gell.
Horisontaal: 1dm. = 1 maand.



TABEL 24.[3)]

VERGELYKENDE PRODUKSIERESULTATE 1955/56 - 1959/60.

	1955/56	1956/57	1957/58	1958/59	1959/60
Ponde Melk ingeneem.	40,431,030	43,288,084	49,077,390	43,219,163	41,658,677
Ponde Groengewig Kaas.	3,745,508	4,093,721	4,586,071	4,144,119	3,430,951
Ponde Weipoeier	1,990,078	2,252,660	2,411,759	1,920,957	614,285
Ponde Saamgestelde Melkpoeier.	34,089	30,180	22,700	25,579	28,301
Ponde Afgeroomde Melkpoeier.	47,457	24,287	38,901	27,603	207,595
Ponde Kaas geproduseer per 10 lb. Melk.	9.26	9.53	9.44	9.67	9.78
Totale Voorskotte betaal.	252,292	321,062	366,056	337,055	319,197
Vervoerkoste Verhaal.	-	45,092	51,122	48,477	47,804
Netto Betaling.	-	275,970	314,934	288,578	271,393
Voorskotte per 10 lb. Melk.	17.53d	17.8d	17.9d	18.72d	18.39d
Min Vervoerkoste per 10 lb. Melk.	2.55d	2.5d	2.5d	2.69d	2.75d
Netto Voorskotte per 10 lb. Melk.	14.98d	15.3d	15.4d	16.03d	15.64d

Besonderhede omtrent die jaarlikse produksie van droëgewig kaas deur die N.W.K.K. vir die periode 1940/41 tot 1959/60 word in die volgende Tabel aangetoon, en in Fig.IX grafies voorgestel; vergelykenderwys word die produksie en verbruik van fabriekskaas in die Unie as geheel hierteenoor getoon, asook watter persentasie die N.W.K.K. tot die totale produksie bygedra het.

TABEL..........

TABEL 25.

PRODUKSIE VAN KAAS DEUR N.W.K.K. EN UNIE 1940/41 - 1959/60.
(in '000 lb.)

Jaar.	Produksie deur N.W.K.K. 4)	Unie. Produksie	Unie. Verbruik 5)	% van N.W.K.K. tot totale Produksie.
1940/41	394	13,362	13,621	3%
1941/42	592	16,127	14,648	4%
1942/43	812	16,416	16,578	5%
1943/44	992	15,760	15,674	6%
1944/45	1,114	16,432	15,137	7%
1945/46	1,075	14,541	14,542	7%
1946/47	1,596	15,656	15,408	10%
1947/48	2,327	19,956	20,110	11%
1948/49	2,013	18,110	17,178	11%
1949/50	2,333	18,447	18,066	12%
1950/51	2,847	21,735	22,239	12%
1951/52	2,481	21,213	20,549	12%
1952/53	2,349	22,749	22,894	10%
1953/54	3,764	27,820	24,173	15%
1954/55	3,263	26,397	25,821	12%
1955/56	3,524	26,633	26,145	13%
1956/57	3,852	25,469	26,437	14%
1957/58	4,315	25,821	26,659	16%
1958/59	3,899	30,214	26,768	14%
1959/60	3,228	-	-	-

Hierdie gegewens toon dat die N.W.K.K. 'n groot bydrae lewer tot die totale fabriekskaasproduksie (daar was altesame 53 geregistreerde kaasproduserende fabrieke in werking op 30 September 1959); gevolglik raak die probleem van oorproduksie, soos uit die Tabel blyk, die N.W.K.K. op gevoelige wyse.

(b).......

(b) Produksiekoste.

In Tabel 10 is reeds die gemiddelde produksiekoste van fabrieksmelk per kudde, per koei en per gelling op die Ghaapse Berg aangetoon, en daar is gewag gemaak van hoe gunstig dit vergelyk met ander gebiede.

Op die volgende bladsy word, vervolgens, in Tabel 26 'n uiteensetting gegee van die vervaardigingskoste van kaas deur die N.W.K.K., vergelyk met die gemiddeldes van die grootte kaasfabrieke waarin die Raad van Toesig op die Suiwelnywerheid verdelings maak en altyd berekeninge gemaak het; uitgedruk in pennies per een pond droëgewig kaas.

In hierdie vergelyking was ons genoodsaak om vir die eerste drie groepe die jongste beskikbare syfers (nl. dié vir 1955/56) te neem; terwyl in die geval van die N.W.K.K. die berekeninge vir 1957/58 geneem is - aangesien dit weer die jongste beskikbare syfers was. Die jaarlikse nettokoste word egter vir die periode 1953/54 tot 1957/58 verstrek, teneinde 'n beter vergelykende beeld te skep. (Volgens 'n skrywe van die Bestuurder van die Suiwelraad sal in die vervolg slegs 'n totale produksiekoste-syfer bereken word).

Uit 'n ontleding van hierdie Tabel blyk dat die vervaardigingskoste van kaas deur die N.W.K.K. geproduseer, baie gunstig vergelyk met die gemiddeldes van ander groot kaasfabrieke. Dit word geensins beweer dat die fabriek teen die laags moontlike koste produseer nie, tog blyk dit uit hierdie uiteensetting dat teen 'n baie lae produksiekoste gewerk word en dat die fabriek dus meer doeltreffend funksioneer as baie ander soortgelyke kaasfabrieke in die Unie.

3. BEMARKING.

By die oorweging van die bemarking van die produkte

van..........

TABEL 26.[6)]

PRODUKSIEKOSTE VAN KAAS.
(pennies per lb. droëgewig kaas).

Kostes.	Verenigde Kaasfabrieke 1955/56	Groot Kaasfabrieke 1955/56	Medium Kaasfabrieke 1955/56	Klein Kaasfabrieke 1955/56	N.W.K.K. 1957/58
Fabriekskoste:					
Salarisse en Lone.....	1.405	1.085	1.352	2.006	.949
Materiaal.............	.633	.518	.579	.852	.684
Brandstof, krag, water	.520	.602	.462	.427	.694
Verpakking	.351	.213	.180	.118	.253
Vervoer	.060	.060	.181	.077	-
Onderhoud en Herstel..	.338	.216	.360	.161	.289
Waardevermindering....	.397	.337	.374	.315	.320
Huur	.043	-	.030	.021	-
	3.752	3.031	3.518	3.977	3.189
Administratiewe Uitgawes:					
Administrasie van Hoofkantoor..	.049	.122	.330	-	-
Salarisse	.505	.306	.351	.739	.214
Bankkoste	.037	.024	.042	.031	.005
Posgeld en Telefoon...	.041	.037	.064	.061	.009
Drukwerk en Skryfbehoeftes	.069	.054	.041	.042	.028
Reiskoste	.100	.034	.031	.009	.021
Uitgawes aan Direkteure	.045	.021	.021	.027	.016
Ouditeursvergoeding ..	.015	.022	.031	.070	.014
Assuransie en Belasting	.100	.108	.127	.148	.090
Diverse	.046	.022	.018	.016	.024
Oninbare Skulde	.009	.007	.003	.002	.006
	1.016	.757	1.059	1.145	.428
BRUTO TOTAAL	4.768	3.788	4.577	5.122	3.617

Inkomste:					
Neweprodukte	1.142	1.209	1.116	1.669	1.169
Ander Bronne	.069	.067	.167	.239	.010
NETTO TOTAAL	3.557	2.512	3.294	3.214	2.438 x

N.W.K.K.: 1953/54 - 2.134
1954/55 - 2.699
1955/56 - 2.258
x 1957/58 - 2.438

van die N.W.K.K. moet eerstens gelet word op die bemarking van die ru-produk, melk, en daarna op die bemarking van die vervaardigde produkte.

(a) Die Afset van Melk.

Die afset van melk lewer weinig probleme vir die produsent, aangesien die fabriek die melk op die plase laat ophaal, volgens 'n voorafbepaalde roete-rooster wat, alhoewel onderhewig aan wysiging volgens beskikbare melk, tog so opgestel word dat die boer in staat gestel word om die melk betyds gereed te hê by die aankoms van die vragmotor. Wanneer die melkproduksie hoog is, word die melk selfs meer as een maal per dag opgehaal. Die boer moet net sorg dat sy melk in 'n koel plek gehou word - 'n vereiste waaraan voldoen word deurdat elke boer 'n kamertjie met 'n verkoelingsdammetjie besit; 'n primitiewe maar baie effektiewe verkoelingsmetode.

Die mees noemenswaardige probleem i.v.m. melkafset is die hoë slytasie aan die fabriek se vragmotors; 'n koste wat boere indirek moet dra deur die inboet van hoë waardevermindering op voertuie, wat andersins as diwidende beskikbaar kon gewees het.

(b) Die Bemarking van Kaas.

Die Suiwelraad oefen volle beheer uit oor die bemarking en distribusie van alle suiwelprodukte - vir ons doel dus ook vir die verspreiding van fabriekskaas van die cheddar-

tipe.......

tipe, die hoofproduk van die N.W.K.K. Deur hierdie beheer het die fabriek dus feitlik geen bemarkingsprobleme nie, omdat die Suiwelraad alle funksies, soos advertensies, verkryging van afsetgebiede, prysvasstelling, ens. behartig. (In sy reklameveldtog het die Raad in 1958 slegs t.o.v. kaas £9,378. 19s. 8d. spandeer).[7]

Die Suiwelraad is in 1930 in werking gestel, kragtens Wet No. 35 van 1930, teneinde die regulering en die koördinering van die primêre produksie, vervaardiging en bemarking van die land se suiwelprodukte te behartig; om sodoende die ernstige daling in die pryse van suiwelprodukte te bekamp en om algemene stabiliteit te bewerkstellig. Die aanleidende oorsaak tot die stigting van die Suiwelraad was die ophoping van groot hoeveelhede botter- en kaassurplusse in die seisoene 1928/29 en 1929/30; met die gevolglike daling in pryse van die produkte.[8]

Die Suiwelraad is in 1940 opnuut saamgestel en sy magte is uitgebrei sodat dit prysvasstelling, regulering van binnelandse bemarking en die registrasie van fabrieke ingesluit het. Verskeie latere wysiginge het egter daartoe gelei dat die skema in 1954 in gekonsolideerde vorm (by Proklamasie No.183 van 1954) afgekondig is.[9]

Tans is die vernaamste funksies wat betrekking op die bemarking van kaas het, as volg:-[10]

(1) Om die pryse van produkte onder sy beheer vas te stel; en dit sluit in die vasstelling van -
    (a) die pryse van bottervet en kaasmelk;
    (b) die vervaardigingsmarge vir kaas;
    (c) groothandelsverkoopspryse vir fabriekskaas;
    (d) die maksimum kleinhandelsverkoopspryse vir fabriekskaas.

(2) Om die verkoop van alle fabriekskaas wat in die Unie vervaardig word te reguleer;

(3)..........

(3) Om die poele te bestuur vir die gelykmaking van die opbrengste en onkostes aangegaan i.v.m. die verkoop van kaas deur middel van die Raad;

(4) Om alle fabrieke te registreer;

(5) Om alle moontlike stappe te doen om die algemene welvaart van die bedryf te bevorder.

Soos uit voorgaande blyk, oefen die Suiwelraad volle beheer uit oor die bemarking en distribusie, maar: „Hy onderneem egter nie die werklike groothandelsdistribusie nie, maar reël slegs die vloei vanaf die fabrieke aan die verkoopsagente."[11]

Vervolgens word aandag aan die volgende bemarkingsfunksies geskenk:

(1) <u>Opberging</u>.

Die seisoensaard van kaasproduksie as gevolg van die hoë melkproduksie in die somer, noodsaak opberging. Ook gedurende die vervaardigingsproses word 'n sekere tydsverloop vereis, wat, alhoewel dit reeds heelwat verkort is (vgl. Hoofstuk IV), tog nog opberging vereis. Tans beskik die fabriek oor voldoende koelkamerruimte om in die behoefte van opberging te voorsien.

(2) <u>Gradering</u>.

Gradering deur gradeerders van die Suiwelraad verseker standaardprodukte dwarsdeur die land. Die koste van gradering van kaas word deur die N.W.K.K. aan die Suiwelraad vergoed volgens 'n vasgestelde bedrag: in 1958 het dit 0.080 pennies per lb. beloop. Hierdie standaard-gradering het die voordeel dat die verbruiker verseker is van die gehalte kaas wat hy koop - 'n faktor wat ongetwyfeld bygedra het tot die groter aanvraag na kaas.

Gradering geskied nadat die rypwordings-periode verstreke is, deur 'n streekproef uit te voer op een kaas uit die produksie van elke bad. Gradering geskied ooreenkom-

stig/..........

stig 'n punteskaal vir die volgende eienskappe:-

Geur................	50
Tekstuur	30
Kleur	10
Sout	5
Afwerking	5

Die kaas word in vier verskillende grade ingedeel, nl.:

Eerste graad	bo 90%
Tweede graad	bo 80%
Derde graad	bo 70%
Ondergraad	onder 70%

Die N.W.K.K. lewer feitlik deurgaans eerste graad kaas - vir die afgelope aantal jare is voortdurend ongeveer 98 persent eerste graad kaas vervaardig.

(3) Verpakking.

Versending oor lang afstande per bus en trein, vereis deeglike verpakking. Hiervoor word kratte en kartonne gebruik. Daar word ook voortdurend ge-eksperimenteer met die omhulling van kaas. Vroeër was deurgaans kaasdoek gebruik as omhulsel; onder die teenswoordige pogings is plastiek-materiaal en 'n plastiekverf ook al probeer. Die verpakkingskoste het in 1959/60 0.209 pennies per lb. beloop - teenoor 0.021 pennies in 1949/50.

(4) Verkoop.

Dit geskied op 'n beheerde basis deur middel van die Suiwelraad wat plaaslike- en groothandelsagente aanstel. As gevolg hiervan is daar geen behoefte aan reklame en die wek van vraag deur die onderneming self nie.

Die fabriek tree self as kleinhandelsagent vir die omgewing op en lewer kaas aan die distrikte van Vryburg, Kuruman, Mafeking en Taung. Die res van die produksie gaan na agente wat deur die Suiwelraad aangewys word, maar die N.W.K.K. lewer hoofsaaklik aan S.A.C.C.A. Bpk. wat dan die verdere verspreiding behartig. Vir die jaar geëindig

September/......

September 1960 het hierdie verkope onderskeidelik £8,926 en £304,618 beloop.

Aangesien die prys van kaas deur die Suiwelraad vasgestel is, werk die agente op 'n kommissiebasis wat deur die Raad betaal word en wat 3 persent beloop op plaaslike verkope deur die produsente en 4½ persent op verkope deur ander agente. Ter dekking hiervan vorder die Suiwelraad weer 'n kommissie van ongeveer 4.66 persent van die fabrikante in.

Die verantwoordelikheid van die Suiwelraad om die bemarking van fabrieksproduksie van kaas te behartig, bring mee dat die opbrengste noodwendig verpoel moet word.[12)] Afsonderlike poele word vir elke graad kaas daarop nagehou. So ook word die koste gepoel en eweredig onder produsente verdeel. (Die poelkoste vir die jaar geëindig September 1958, het 1.899d. per lb. kaas beloop). 'n Groot mate van rasionalisering by produksie en verkope kan op die manier bewerkstellig word en bemarkingskoste kan ook verlaag word.

Die onkostes van die Suiwelraad self word van die produsente verhaal as 'n kommissie: dit vorm terselfdertyd die las wat op die produsent rus vir die beheerde produksie en bemarking deur die Suiwelraad. Die bedrag het in 1958 1.237 pennies per lb. kaas beloop.

Vervoerkoste na die mark word deur die Suiwelraad aangesuiwer, maar dit word dan weer van die fabriek gevorder. Sodanige vervoerkoste per lb. kaas het vir die finansiële jaar wat September 1958 geëindig het, .556d bedra.[13)]

'n Baie belangrike faktor waarmee rekening gehou moet word is die kwessie van uitdroging gedurende die rypwordingsproses. Soos uit Tabel 24 blyk, word kaasgewig in eerste instansie as groengewig aangegee; d.w.s. die gewig van die kaas by die aanvang van die rypwordingsproses. Op hierdie groengewig is daar 'n gemiddelde uitdroging van 6.85 persent in die Unie as geheel, teenoor 5.918 persent

van/..........

van die plaaslike produk.[14)]

(c) Die Bemarking van Wei- en Melkpoeier.

Die Suiwelraad oefen geen beheer uit oor die distribusie en verkoopspryse van poeierprodukte nie; gevolglik word die bemarking deur die fabriek self onderneem. Die mark vir weipoeier is so uiters beperk dat die fabriek groot moeite ondervind om dit van die hand gesit te kry. Spesiale agente is aangestel om die bemarking te hanteer.

Teneinde die weipoeierprobleem die hoof te bied word op klein skaal melkpoeier vervaardig. Dit beloop egter nog skaars 1 persent van die totale produksie van die fabriek. Verpakking geskied in aantreklike 1 lb. pakkies en dit word bemark onder die handelsnaam: „Reveille." Bemarking geskied ook direk deur die fabriek. (In grootmaat word dit, nes die weipoeier, in kardoespapiersakke verpak).

Die direkte opbrengs uit poeierprodukte was gedurende die afgelope jaar as volg: weipoeier, £8,070; melkpoeier, £3,180; saamgestelde poeier, £2,457.

(d) Bemarking van Room.

Gedurende die afgelope jaar is 96,080 lb. bottervet uit weiroom en 218,767 lb. uit melk afgeroom, verkry. Die bemarking hiervan is ook aan die beheer van die Suiwelraad onderhewig en dit word aan die botterfabriek op Kimberley gestuur. Dit het aan die fabriek 'n bedrag van £52,061 besorg.

(e) Bemarking van Kaseïen.

As maatreël om die oorproduksie aan kaas die hoof te bied, moes die fabriek vir twee en 'n halfmaande gedurende die afgelope jaar geen kaas vervaardig het nie; dog die melk is afgeroom, die room na die botterfabriek op Kimberley gestuur en van die afgeroomde melk is kaseïen vervaardig. Die kaseïenprojek is deur die Suiwelraad ge-

rugsteun/........

rugsteun sodat dit nie minder winsgewend vir die maatskappy sou wees as die vervaardiging van kaas en weipoeier nie. Kaseïenverkope het £5,975 beloop.

4. SAMEVATTING.

Deur 'n ontleding van die produksiesyfers van die N.W.K.K. is gewys op die wye omvang van produksie deur die onderneming; beide wat verskeidenheid van produkte en grootte van produksie betref. Ook is gewys op die relatief lae produksiekoste van kaas deur die fabriek vervaardig, wanneer vergelyk met die gemiddelde van ander ondernemings wat in dieselfde kategorie val.

Wat die bemarking van die produkte betref, is daarop gewys dat die bemarking van melk byna geen probleme inhou nie. Die bemarking van kaas word deur die Suiwelraad beheer en gereguleer. Deur die bemoeiing van hierdie Raad het die relatiewe koste van bemarking van kaas aanmerklik afgeneem sedert die instelling van beheer. Die voordele wat deur die Suiwelraad bewerkstellig is, kan uit die volgende woorde van Rörich gesien word: „Deur die insameling en verspreiding van die produkte onder hulle beheer, te koördineer, en veral onnodige kruisvervoer uit te skakel, het verskeie rade daarin geslaag om kostes te verminder. In die geval van die Suiwelnywerheid word die besparings op spoorvrag t.o.v. ... kaas op ... 35 persent bereken."[15]

Van die faktore waardeur 'n vermindering in die vervaardigingsmarge teweeggebring is, is die verhoogde omset per fabriek verreweg die belangrikste; waarskynlik in groot mate te wyte aan die beleid van die Suiwelraad om die registrasie van fabrieke te beperk; waardeur rasionalisasie en die oordeelkundige oprigting van nuwe fabrieke in die hand gewerk is.

Vir die N.W.K.K. is daar beslis 'n voordeel in die poelstelsel van vervoerkoste, aangesien vervoerkoste van-

af/..........

af die fabriek na die markte hoog is.

Alhoewel beheerde distribusie en bemarking heelwat voordele inhou, aangesien selfs die verrekening van verkope behartig word, hou dit waarskynlik tog vir die N.W.K.K. die nadeel in dat, waar 'n baie voortreflike produk (nl. die hoë persentasie eerste graad kaas) gelewer word daar geen verhoogde vraagskepping deur die goeie produk bestaan nie, omdat dit verpoel word en dus nie onder 'n spesifieke handelsnaam bemark kan word nie. Tereg merk „Tesourier" dan ook in die verband op: „Kaas word behandel asof dit 'n standaardproduk is, meer so nog as botter. Die romery se naam kom minstens op die omslag van 'n pond botter voor. Wat kaas betref, weet jy nie waar dit gemaak is nie."[16)]

Die bemarking van die hoof neweprodukte, die poeierprodukte, word deur die fabriek self onderneem. Die bemarking hiervan veroorsaak groot probleme.

BRONNE.

1) Jaarverslag van die N.W.K.K. 1960.

2) Gegewens verstrek deur die Hoofbestuurder.

3) Jaarverslae 1956 tot 1960.

4) Gegewens verstrek deur Hoofbestuurder.

5) Jaarverslag: Raad van Toesig op die Suiwelnywerheid.. 1958.

6. Gegewens verstrek deur die Hoofbestuurder.

7) Jaarverslag van Suiwelraad, a.w. 1958.

8) Wels, E.F.: Artikel: "The Role played by Co-operation in the Manufacture and Marketing of Dairy Products in South Africa. Derde Vakansiekursus in Koöperasieleer.

9) Skema vir Reëling van die Produksie en Bemarking van Suiwelprodukte, ens. No.183. 1.10.54. (Proklamasie).

10) Jaarverslag van Suiwelraad, a.w. 1958.

11) Idem.

12) Proklamasie No.183. Art. 31(1).

13) Jaarverslag Suiwelraad, a.w. 1958.

14) Lombard, S.P.: Die Suiwelbedryf in die Distrik Vryburg - N.W. Koöperatiewe Kaasfabriek. p. [illegible]7.

15) Rörich, A.J.V.: Artikel: Die Bemarkingswet en sy Inwerking op Landboukoöperasies. Sesde Kortkursus in Koöperasieleer.

16) „Tesourier": Artikel: Reklame vir Kaas is Broodnodig. Die Landbouweekblad. 17 Januarie 1961.

H O O F S T U K V I I.

PROBLEME WAT DIE ONDERNEMING ONDERVIND.

1. INLEIDING.

In die voorafgaande hoofstukke is telkens verwys na sekere probleme wat die onderneming ondervind en wat voortdurend aan die Direksie en bestuur hoofbrekens besorg daar dit aandag verg om opgelos of verminder te word; sonder dat 'n algehele oplossing tot dusver gevind kon word.

In hierdie hoofstuk word dus 'n uiteensetting gegee van die mees akute probleme.

2. MELKVERVOER.

Hierdie probleem is seker die belangrikste vir die onderneming omdat hierin die grootste enkel item van bedryfsuitgawe opgesluit lê.

In 1956 het die uitgawes verbonde aan die insameling van melk die inkomste met meer as £10,000 oorskry. Hierdie aangeleentheid is op die algemene vergadering, begin 1957, volledig bespreek. Toe daar dus vir die jaar geëindig September 1957 weereens 'n verlies van meer as £10,000 voorgekom het, het die direksie besluit om die melkvervoertariewe vanaf 1 Februarie 1958 sodanig te wysig dat lede betaal op die basis van hulle afstand vanaf die fabriek, en wel volgens die volgende skaal:-[1)]

0 - 20 myl	2½d. per 10 lb.
21 - 25 myl	2¾d. per 10 lb.
26 - 30 myl	3d. per 10 lb.
31 - 35 myl	3¼d. per 10 lb.
Oor 35 myl	3½d. per 10 lb.

Benewens hierdie tariefverandering is ses nuwe voertuie aangekoop waarmee proewe gemaak is om uit te vind of dit beter is om ou voertuie te herstel of om 'n vervangingstelsel in te voer waardeur jaarliks 'n sekere aantal

nuwe/....................

nuwe voertuie aangeskaf word en oues afgeskaf word. Ook is instandhoudingsdienste verbeter en 'n besparings- en doeltreffendheidsveldtog van stapel gestuur wat daarop gemik was om voller vragte in te bring en minder myle te ry.

Hierdie poging het daartoe gelei dat die melkvervoerverlies in 1957/58 tot 'n bedrag van £6,650 afgebring is.

Vervolgens het die direksie daartoe oorgegaan om 'n vaste tarief, afgesien van afstand van die fabriek, in te stel en gevolglik betaal lede tans 2¾d. per 10 lb. melk opgehaal. Dit het die posisie sodanig verbeter dat, nieteenstaande die laer melkopbrengs gedurende die jaar 1959/60 (wat tot gevolg had dat die melkvervoerafdeling slegs 7.97 gellings melk per myl vervoer het teenoor 8.29 gellings gedurende die vorige jaar) die bestuur, deur nougesette aandag, daarin kon geslaag het om die melkvervoerrekening te laat klop.

In Tabel 24 word die Totale Melkinname, in gellings, teenoor die totale melkvervoerkoste vir die periode 1949/50 tot 1959/60 aangetoon.

T A B E L 24.

TOTALE MELKINNAME EN MELKVERVOERKOSTE 1949/50 - 1959/60.

Jaar.	Melkinname	Melkvervoerkoste
1949/50	2,478,037 Gellings	£17,960
1950/51	3,187,698 Gellings	25,655
1951/52	2,764,208 Gellings	30,251
1952/53	3,693,488 Gellings	36,564
1953/54	4,278,093 Gellings	37,460
1954/55	3,670,145 Gellings	41,579
1955/56	4,043,103 Gellings	53,550

1956/57	4,328,808 Gellings	55,087
1957/58	4,907,739 Gellings	57,770
1958/59	4,321,916 Gellings	47,826
1959/60	4,165,868 Gellings	47,350

Alhoewel hierdie syfers duidelik toon dat die stygende tendens by melkvervoerkoste gestuit is, is die verhouding nog steeds uit proporsie. Indien die ophaalkoste in 1953/54 op 4,278,093 gellings melk £37,460 kon beloop het, is die bedrag van £47,350 op 4,165,868 gellings in 1959/60 nog nie die beste resultaat wat behaal kon wees nie; die verhoging in vragmotorpryse wel deeglik in aanmerking genome. Hierdie wanverhouding word in Fig. X grafies aangetoon.

Dit is onmoontlik om hierdie probleem algeheel uit te skakel, maar die volgende faktore kan oorweeg word teneinde die probleem te probeer bekamp.[2)]

(a) <u>Tipe Voertuie</u>.

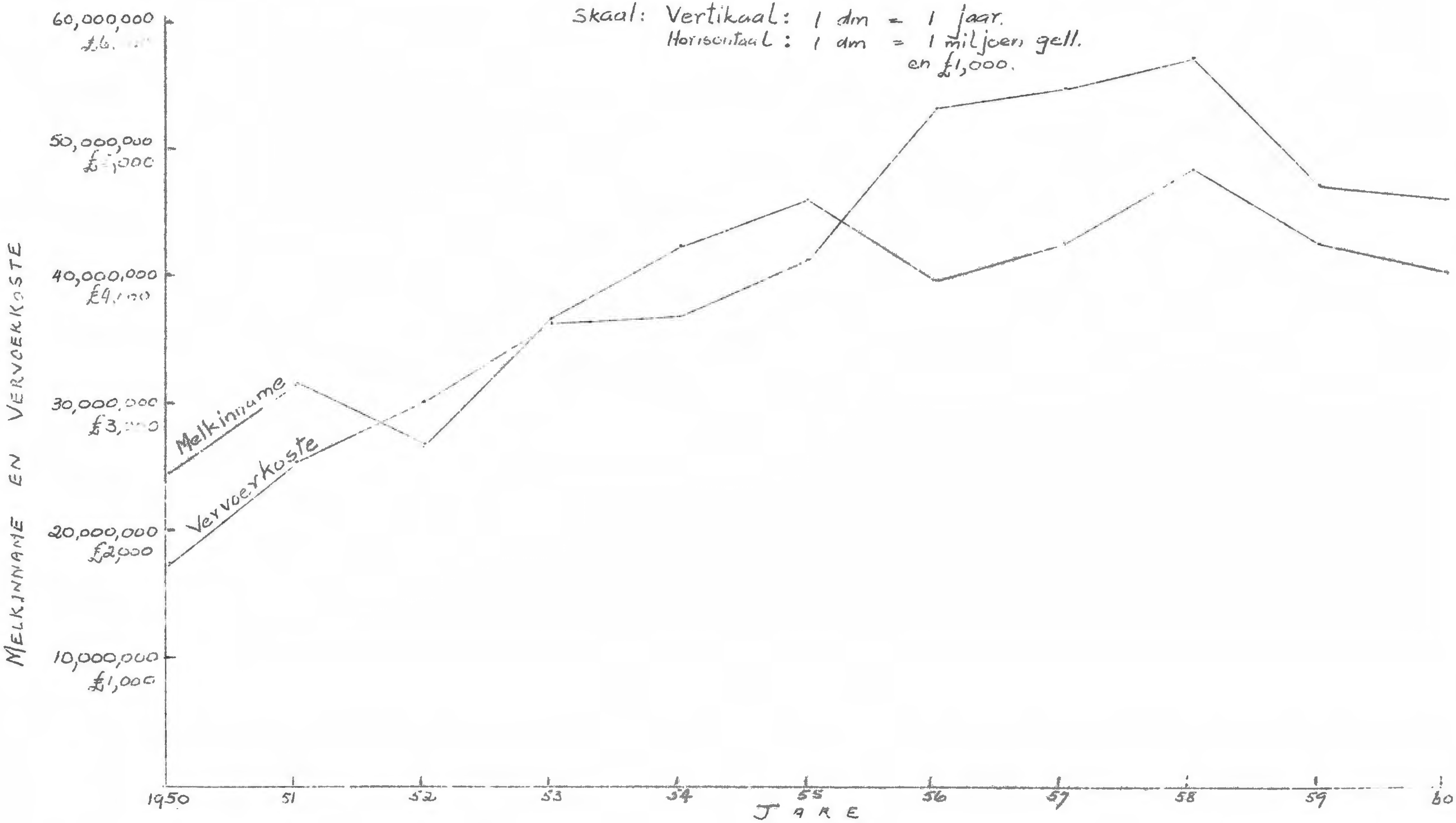
Plaaslike behoeftes bepaal normaalweg die grootte van voertuie, terwyl die toestand van die paaie die keuse van vragmotors beïnvloed. Met die slegte paaie waaroor die N.W.K.K. se voertuie moet gaan, sal die bakwerk van die voertuie reeds by bestelling versterk moet word.

'n Verdere faktor is die keuse tussen diesel- en petrolvoertuie. Dieselvoertuie is gewoonlik sterker maar duurder en onderdele is ook duurder, daarbenewens het dit 'n swakker inruilwaarde as petrolvoertuie. Maar die dieselvoertuig gaan verder per gelling brandstof en diesel is ook goedkoper (aangesien die Kommissaris van Doeane en Aksyns 'n toegewing aan koöperasies gemaak het wat self die vervoer van hul lede se produkte waarneem, deur sodanige koöperasies vry te stel van die aksynsreg op dieselbrandstof wat vir sodanige vervoer gebruik word);

en die/.................

FIGUUR X

VERGELYKING TUSSEN MELKINNAME EN MELKVERVOERKOSTE.
1949/50 – 1959/60.



en die relatiewe doeltreffendheid neem ook toe hoe swaarder die voertuig en hoe meer on-onderbroke en langer die pad is.

Indien 'n stelsel ontwikkel kan word waarvolgens die hoeveelheid en bottervet-gehalte van individuele boere se melk by ontvangs op die plaas akkuraat bepaal kan word, sal die vervoer van melk in tenkwaens, in plaas van in kanne, voordeliger wees.

(b) Instandhoudingsfasiliteite vir Voertuie.

Die onderhoud en versorging van 'n voertuig sal tot groot mate sodanige voertuig se diensvermoë bepaal. Hier moet 'n stelsel van voorkoming eerder as herstel toegepas word omdat dit 'n verlaging in instandhoudingskoste sal meebring.

(c) Vragmotorbestuurders.

Blanke vragmotorbestuurders is beslis voordeliger om in diens te hou as nie-blankes. Nie alleen versorg die meeste blanke bestuurders hulle voertuie beter as nie-blankes nie, maar daar word ook 'n nouer kontak met lede gehandhaaf deur blanke werknemers. Hulle kan ook makliker voorgelig word om kleiner herstelwerk langs die pad self te onderneem.

By hierdie afdeling van melkvervoerkoste kan moontlik 'n besparing teweeg gebring word deur sommige vragmotorbestuurders slegs gedurende die seisoen van maksimum melkproduksie in diens te neem, en vaste personeel slegs tydens die lae produksieperiode met verlof te laat gaan. Aangesien daar 'n reserwe-voorraad van vragmotorbestuurders in die omgewing beskikbaar is (bv. boere wat graag sulke tydelike loswerk onderneem), behoort die poging wel deeglik moontlik te wees.

(d) Insamelingspunte.

Daar bestaan hoofsaaklik drie punte waar melk inge-

samel/..................

samel kan word:

(i) Op die plaas by die boer se melkkamer.

(ii) Langs die grootpad op die plaas of op 'n punt regoor die plaas. Hier moet verkoelingsvoorsiening deur die boer gemaak word.

(iii) Op sentrale depots langs die grootpad waar 'n aantal boere se melk onder verkoelingstoestande gehou word totdat dit afgehaal word.

Laasgenoemde stelsel is beslis die beste. Deur die huidige beleid van die fabriek (d.w.s. deur melk op die plase te gaan haal), vind 'n onnodige uitgaaf plaas. Die boer maak wel 'n bydrae tot die vervoer, maar dis ontoereikend: gemeet aan die diens wat hy daarvoor ontvang.

(e) Enkel- en Dubbelroetes.

Die uitgestrektheid van die bedieningsarea van die fabriek veroorsaak dat melk slegs eenmaal per dag ingeneem kan word. Hierdie faktor ontmoedig boere om goeie beesrasse aan te hou en sodoende melkopbrengs te verhoog. Hierteenoor is die fabriek genoodsaak om in periodes van hoë melkproduksie dubbelroetes te laat ry; waardeur die fabriekspersoneel oortyd moet werk. Hierdie twee teenstrydige toestande vereis dus verdere studie.

(f) Vervoertariewe.

Die volgende minimum vervoertariewe word deur die Suiwelraad neergelê:-

0 - 5 myl	11d. per 100 lb. melk
5.1 - 10 myl	17d. per 100 lb. melk
10.1 - 15 myl	22d. per 100 lb. melk
15.1 - 20 myl	26d. per 100 lb. melk
20.1 - 25 myl	28d. per 100 lb. melk
25.1 - 30 myl	30d. per 100 lb. melk
30.1 - 35 myl	32d. per 100 lb. melk
Oor 35 myl	34d. per 100 lb. melk.

In die geval van die N.W.K.K. word melkinsamelingskoste verpoel en is 'n vaste tarief per 10 lb. melk gehef, afgesien van die distansie wat die melk vervoer moet word.

Dit het/................

Dit het ongelukkig die volgende gevolge:-

(i) Nabygeleë boere word dikwels aangemoedig om òf tot 'n vleis-tipe bees oor te gaan òf om ander bemarkingskanale te soek.

(ii) Die insamelingspunte word al wyer met die gevolg dat vervoerkoste nog meer styg.

Ons voel dus dat daar 'n verskil in insamelingskoste gemaak moet word ooreenkomstig afstand van fabriek, indien met die huidige stelsel van melk-ophaling van plaas tot plaas, voortgegaan word.

3. WEIPOEIERPRODUKSIE.

Die aanleidende oorsake wat tot die oprigting van die weipoeier afdeling gelei het, is reeds in Hoofstuk III bespreek. Wei word eers afgeroom, daarna gekonsentreer en gesprei-droog en die opbrengs is 6 persent (wei tot poeier).

Met die produksie van hierdie nuweproduk (wat o.a. bestaan uit 65% melksuiker en 10% tot 12% proteïene) is op 23 Januarie 1953 begin - en tot 30 September van daardie jaar is reeds 1,283,397 lb. geproduseer; wat aan die fabriek 'n inkomste van £55,399 0s. 4d. besorg het - waarvan roomverkope £11,443 13s. 2d. bedra het.[3]

In die beginstadium het weipoeier goed verkoop want die koms van verrykte brood het die vraag gestimuleer. Verder het die vervaardigers van vee-kragvoere dit ook benodig. Die maksimum-opbrengs is dan ook in 1956/57 bereik, toe 2,252,660 lb. geproduseer is.[4] Die poeierfabriek kon homself dus betaal.

Omstandighede het egter sedertdien baie verander. Verrykte brood is van die baan. En alhoewel die produk nog verkoop word aan voermengerye, lekkergoedvervaardigers en vleisinmakers, oortref die aanbod die aanvraag sodanig

dat/....................

dat die produksie geleidelik ingekrimp moes word sodat slegs 614,285 lb. in 1959/60 geproduseer is. Nieteenstaande hierdie verminderde produksie kon slegs eenhelfte van die produksie gedurende die afgelope jaar aan buite-kopers verkoop word - en dit kon slegs bewerkstellig word deur die aanstelling van 'n firma wat as verkoopsagente aangestel is; dog wat 'n mark van die grond af moes opbou.

Teneinde hierdie netelige vraagstuk die hoof te bied, het die onderneming daartoe oorgegaan om dit op indirekte wyse te bemark, deur dit as bestanddeel in eie mengvoere te gebruik; sodat die weipoeierposisie einde September 1960 soos volg was:-

Voorraad op hande 1/10/59		410 ton
Plus: Produksie vir jaar		307
		717
Min: Verkope aan buite-kopers	149	
Verkope aan lede	363	
Vermeng in Voere	171	683
Voorraad op hande 30/9/60		34[5]

'n Ander poging tot verligting van die probleem is ook gemaak deur afgeroomde melkpoeier te vervaardig, maar omdat dit slegs op aanvraag vervaardig word, is die produksie gering.

Alhoewel die produksie van weipoeier 'n groot probleem vir die maatskappy geskep het, voel ons tog dat daar 'n moontlike oplossing gevind kan word deur dieselfde te doen as wat op die Europese Vasteland gedoen is - waar die weipoeierprobleem sig ook laat geld. En dit is om van die wei 'n kooldrank te vervaardig. Uit die aard van die saak sal dit vir die fabriek onmoontlik wees om die finale produk te lewer (weëns gebrek aan vars water en die hoë

vervoerkoste/............

vervoerkoste na die spoor), maar dit kan die wei-konsentraat lewer. Die firma wat hierdie kooldrank in Switzerland begin het, het reeds onderhandelings afgehandel vir die vervaardiging in Australië, Nieu-Seeland, die V.S.A., Argentinië en Swede. Dit het ook die alleenreg vir vervaardiging aan die N.W.K.K. aangebied.[6] Ons glo dat in hierdie rigting beslis gedink kan word.

4. OORPRODUKSIE VAN KAAS.

Dit is die jongste probleem waarmee die onderneming te kampe het. In Hoofstuk VI het ons gesien dat die bemarkingsfunksies, wat kaasbemarking betref, deur die Suiwelraad uitgevoer word. Tog kan die Suiwelraad weinig doen om 'n mark te skep vir 'n produk waarvoor die aanvraag afneem - soos gestaaf deur die genoemde bedrag van £9,378 wat gedurende die jaar 1958/59 aan reklame vir kaas gespandeer is; vergelyk Hoofstuk VI.

As dan verder in aanmerking geneem word dat Noordwestelike Kaap, volgens die streeksproduksie van fabriekskaas,[7] die hoogste persentasie fabriekskaas van al die verskillende streke gelewer het, nl. 29% in 1955/56, 30% in 1956/57, 33% in 1957/58 en 29% in 1958/59, en dat die grootste deel hiervan deur die N.W.K.K. gelewer is, kan die omvang van die probleem vir die fabriek besef word.

Dis juis as gevolg van die groot aandeel van die N.W.K.K. dat die onderneming verlede jaar deur die Suiwelraad versoek was om melk af te room en die room na 'n botterfabriek in Kimberley te stuur want:

„Dit sal die posisie wat betref die tekort aan botter in die land verlig, asook die oorproduksie van kaas."[8]

Wat die oplossing van die probleem betref, vir soverre dit die N.W.K.K. spesifiek aangaan, kan die volgende oorweeg word:

(a) Bemarking/..........

(a) Bemarking onder Handelsnaam.

Dit is 'n aanvaarde ekonomiese leerstelling dat namate gemeenskappe welaf word, hul minder spandeer aan hul gewone lewensonderhoud. Geld word aan 'n verskeidenheid van weelde-artikels bestee en die deel wat na voedsel gaan, gaan alleen na kwaliteitsprodukte. Kaas is 'n sodanige kwaliteitsproduk en as dit dan onder 'n eie naam bemark word, sal die kaas van die N.W.K.K., wat so 'n hoë persentasie eerstegraad kaas is, 'n eie mark moet kan verower. Dit is een van die grootste nadele van die poelstelsel van bemarking: dat die produk sy individualiteit verloor en een word van die veelheid waarmee dit vermeng. Saam met "Tesourier" wil ons ook 'n vraende stelling waag: „Ons binnelandse wynverbruik is geweldig deur die ontwikkeling van bekende wynsoorte gestimuleer. Kan ons nie die kaasverbruik ook so stimuleer nie?"[9] En waarom nie? Botter word tog ook onder toesig van die Suiwelraad bemark, en tog behou elke romery sy eie naam op die etiket.

(b) Subsidiëring as Verbruiks-stimulus.

Met ons groot getalle laagbesoldigde naturelle kan kaasverkope tydelik gesubsidieer word totdat 'n smaak daarvoor aangekweek is, waarna 'n geleidelike vermindering in subsidie toegepas kan word. Naturelle kweek baie gou 'n smaak vir kaas aan en hierdie afsetgebied lê nog tot baie groot mate braak.

5. SEISOENSAARD VAN PRODUKSIE.

Die feit dat melkinname nie volgens vaste hoeveelheid geskied nie, maar volgens seisoen en reënval wissel, met 'n maksimum produksie gedurende die somermaande, veroorsaak oneindig veel probleme vir die onderneming. Van

volle/.................

volle indiensneming is daar, in eerste instansie, geen sprake nie. Sekere uitrusting en masjinerie moet eenvoudig ongebruik staan gedurende die periode van lae melkinname. Oortallige personeel moet aangehou word, want die arbeidsbehoeftes van die maatskappy word deur die seisoenshoogtepunt bepaal.

Vir die probleme wat deur die seisoens-fluktuasie meegebring word, is ongetwyfeld geen maklike oplossing te vind nie. Dit word egter aan die hand gedoen dat die onderneming 'n span tegniese adviseurs benoem, sodat 'n deurtastende wetenskaplike studie van die omstandighede gemaak kan word; al sou dit slegs tot die oplossing van party aspekte van die probleem lei, sou dit nogtans die onkoste wat 'n sodanige studie sou meebring, op die lange duur regverdig.

6. <u>SAMEVATTING</u>.

Die grootste probleme waarmee die N.W.K.K. te kampe het is: melkvervoer, weipoeieroorproduksie, oorproduksie van kaas en die seisoensaard van melkopbrengs.

Die belangrikste van hierdie probleme is waarskynlik melkvervoer - waarvoor getrag is om sekere oplossings aan die hand te doen: soos keuse van voertuie, instandhoudingsfasiliteite vir voertuie, die keuse van vragmotorbestuurders, die insamelingspunte vir die ophaal van melk, enkel of dubbelophaalroetes en vervoertariewe.

Wat die weipoeier-oorproduksie betref, is die enigste oplossing waarskynlik die vervaardiging van ander produkte uit die weipoeier; waarvan die mees waarskynlike produk 'n koeldrankkonsentraat moet wees.

Die surplus kaasvoorrade is 'n landsprobleem; en die vernaamste oplossing wat voorgestel is, is van individuele aard en is bedoel om die N.W.K.K. te bevoordeel t.w. die bemarking van kaas onder 'n handelsnaam of -merk.

Die/..................

Die probleme veroorsaak deur die seisoensaard van produksie kan baie moeilik opgelos word. Die enigste moontlikheid is om sekere aspekte te bekamp - soos voorgestel in die geval van vragmotorbestuurders.

Voornoemde is geensins die enigste probleme waarmee die onderneming te kampe het nie, maar dis beslis die wat die onderneming die meeste raak. Indien geskikte oplossings hiervoor gevind kan word, sal dit grootliks daartoe bydra om die onderneming algeheel ekonomies kerngesond te maak.

BRONNE.

1) Jaarverslag van die N.W.K.K. 1957.

2) Rousseau, W. J., Artikel. Die Voorsiening van Vervoerdienste vir Kaasmelk. Geoganiseerde Landbou, Julie 1958.

3) Jaarverslag, 1953.

4) Jaarverslag, 1957.

5) Jaarverslag, 1960.

6) Vertroulike inligting soos verstrek deur Hoofbestuurder.

7) Verslag van die Raad van Toesig op die Suiwelnywerheid, 1959.

8) Nuusbrief No. 1/1960, 20 Mei 1960.

9) „Tesourier": Artikel Reklame vir Kaas is Broodnodig. Landbouweekblad, 17 Januarie 1961.

HOOFSTUK VIII.

SAMEVATTING.

In hierdie studie is getrag om die aandeel van die N.W.K.K. in die produksie van kaas en ander neweprodukte te toon, watter plek dit binne die bestek van koöperasie in die algemeen inneem, asook van watter groot belang dit vir die stimulering van suiwelboerdery op die Ghaapse Berg is en tot watter mate dit bygedra het om die boere in die gebied ekonomies-selfstandig en tot 'n groot mate onafhanklik te maak.

Daar is dus eerstens gelet op die geskiktheid, as beesstreek, van die Ghaapse Berg - die bedieningsgebied van die fabriek. 'n Vergelyking met die beesboerdery van die land as geheel, toon die groot en uiters belangrike aandeel van die Ghaapse Berg. Die beperkende faktor tot 'n nog groter beestal is die reënval; omdat dit sporadies geskied en dus periodieke droogtes veroorsaak. 'n Ekonomiese ontleding van die gebied, vergelyk met drie ander gebiede wat fabrieksmelk produseer, toon die hoë persentasie van suiwelvee op die Ghaapse Berg; omdat die grootste inkomste uit suiwelboerdery afkomstig is, nl. 76.7 persent van alle inkomstes van die boere. Dit toon ook dat die Ghaapse Berg die enigste gebied is waar 'n wins op melkproduksie getoon word; 'n faktor wat toegeskryf moet word aan die feit dat die netto-koste per gelling melk die laagste van die vier gebiede is, nl. 14.7d. en dat die bruto-inkomste die hoogste is, nl. 27.3d. per gelling; met 'n wins van 5.3d. per gelling.

Die stigting van die fabriek, op 12 Februarie 1937, en die historiese ontwikkeling tot einde 1960, is hierna aangetoon. Die onderneming het ontstaan uit ekonomiese nood en was inderwaarheid 'n redmiddel uit die ekonomiese bedruktheid en kulturele agterstand waarin die inwoners

van die/................

van die gebied sig bevind het. Die feit dat die fabriek uit ekonomiese nood gebore is, is waarskynlik die belangrikste faktor wat bygedra het tot die gees van koöperatiewe bewustheid wat algaande onder die boere van die omgewing posgevat het. Sedert die stigting is nie alleen die basiese grondbeginsels en doelstellings ten uitvoer gebring nie, maar die onderneming het ook verskillende ander terreine betree waarvan die meeste suksesvol is. Algaande het die fabriek dus ook in omvang en grootte geweldige veranderings ondergaan.

Die organisasie en bestuur berus op 'n besonder gesonde grondslag. Die delegering van gesag oor 'n wye gebied is 'n uiters gesonde beginsel. Hierdeur is die Hoofbestuurder ontdaan van sleurwerk en kan hy sy volle aandag aan die behoorlike funksionering van die onderneming gee. Terselfdertyd beklee dit ondergeskiktes met 'n mate van gesag en prestige ('n groot mate in die geval van die Assistent-Bestuurder en die Fabrieksbestuurder), wat bydra beide tot aansporing van werknemers en verhoging van doeltreffendheid van die onderneming.

'n Ontleding van die finansiële toestand van die onderneming, toon dat die finansiële posisie kerngesond is. Die bydrae van lede tot die korttermyn-kapitaal kan beslis verbeter, maar wat langtermyn-kapitaal betref, verkeer die onderneming in 'n baie gunstige posisie wat ledebydrae betref - aangesien dit 'n heelwat hoër persentasie beloop as die norm wat algemeen aanvaar word. Die aandelebesit van die maatskappy in ander koöperatiewe ondernemings, toon dat die N.W.K.K. nie los van die koöperatiewe beweging in die algemeen, staan nie. Die totale aandelebesit het op 30 September 1960, £7,927 beloop. Dit verteenwoordig die besit van aandele in die volgende maatskappye: Ghaapse Berg Koöp., Sacca Bpk., Sentrakas, N.K. Suiwelkoöperasie

en N.K./................

en N.K. Lewende Hawe Koöperasie. Ook in die verband handhaaf die onderneming 'n veilige beleid deur die beleggingsveld te beperk, beide wat aantal ondernemings en bedrag geld betref.

Daar is vervolgens gewys op die melkinname wat die fabriek moet verwerk, en watter persentuele aandeel die fabriek oor die jare geneem het in die produksie van fabriekskaas in die Unie. Uit 'n ontleding van produksiekostesyfers van die N.W.K.K., vergelyk met die gemiddelde van soortgelyke ondernemings in die land, word tot die gevolgtrekking geraak dat die fabriek ook op die gebied 'n relatiewe voordeel geniet.

Die bemarking van die onderneming se kaasproduksie word deur die Raad van Toesig op die Suiwelnywerheid behartig. Die ander produkte van die fabriek word deur die onderneming self bemark; van hierdie produksie-afdelings is die poeierproduksie die belangrikste. Die markte vir al die onderneming se produkte is tans oorvoer of daar is slegs 'n uiters beperkte aanvraag - soos in die geval van weipoeier.

Word gelet op die probleme wat die onderneming ondervind, is daar nie slegs probleme t.o.v. sy hoofproduk - waarvan daar 'n surplus in die land is nie, maar ook en veral t.o.v. die melkvervoerkoste en die seisoensaard van melkproduksie. Meer aandag aan sekere aspekte sal in beide gevalle die bestaande probleme verlig, maar of daar 'n algehele oplossing gevind kan word, is hoogs twyfelagtig op hierdie stadium.

Uit voorgaande is dit duidelik dat hierdie onderneming 'n hoeksteen vir die koöperatiewe beweging van Suid-Afrika in een van die uithoeke van ons land vorm. Dit speel 'n uiters belangrike ekonomiese rol in die gebied wat dit bedien.

LYS VAN AANGEHAALDE ARTIKELS EN WERKE.

Agro-Ekonomiese Opname van die Unie, 1946. Pamflet Nr.325.

Bakken, H.H. en Schaars, M.A.: The Economics of Co-operative Marketing. New York, 1937.

Boerdery in Suid-Afrika. Feesuitgawe, Mei 1960.

Brech, E.F.L., Aldrich, R.M. e.s.: The Principles and Practi c of Management. London, 1953.

Coetzee, F.J.J.: Landboukoöperasie in Suid-Afrika met besondere verwysing na die Finansiering. Leiden, 1957.

Coetzee, F.J.J.: Artikel: Aanspreeklikheid by Koöperasies. in: Sesde Kortkursus in Koöperasieleer.

Chater, S.W.: Artikel: The Revolving Capital System as a Basis for Supplementary Production-Credit in Agriculture. in: Eerste Vakansiekursus in Koöperasieleer.

Cornell, W.B.: Organization and Management in Industry and Business. New York, 1936.

Die Koöperatiewe Wet (No.29 van 1939) soos gewysig.

Die Landbouweekblad, 17 Januarie 1961.

Ekonomiese Ondersoek van die Fabrieksmelk-produksie in vier Suiwelgebiede, 1956/57. Staatsdrukker, 19(0.

Fels, E.F.: Artikel: The Role of Co-operation in the Manufacture and Marketing of Dairy Products in South Africa. in: Derde Vakansiekursus in Koöperasieleer.

Georganiseerde Landbou: Artikels: Oktober 1957; Julie 1958; Oktober 1959: April 1960.

Jaarverslae van die Direksie en Finansiële State en Ouditeursrapporte, 1950 - 1960.

Jaarverslae Raad van Toesig op die Suiwelnywerheid, 1955 - 1959.

Jaarverslag. Kennisgewings van Jaarlikse en Spesiale Algemene Vergaderings van Nasionale Suiwelkoöperasie Bpk. 1960.

Kimball,D.S. en Kimball,D.S.: Principles of Industrial Organization. New York, 1947.

Lombard, S.P.: Die Suiwelbedryf in die Distrik Vryburg met Spesiale Verwysing na die N.W.Koöperatiewe Kaasfabriek. (M.Comm.-verhandeling, Potchefstroom, 1957. -ongepubliseerd).

Mondigwording-Gedenkboek van die Noordwestelike Koöperatiewe Kaasfabriek, Bpk. 1937 - 1958.

Polak, N.J.: Enige Grondslagen voor de Financiering der Onderneming. Haarlem, 1946.

Roos, A.J.S.: Artikel: Die beheer van Koöperasies. in: Sesde Kortkursus in Koöperasieleer.

Rörich, A.J.V.: A Study of Controlled Marketing of Dairy Products in South Africa with Special Reference to the butter and cheese Manufacturing Industries. (D.Comm.-proefskrif, Pretoria. -ongepubliseerd).

Rörich, A.J.S.: Artikel: Die Bemarkingswet en sy Inwerking op Landboukoöperasies. in: Sesde Kortkursus in Koöperasieleer.

Sheldon, O.: The Principles of Management. New York, 1930.

Siertsema, J.K. Bedryfsontleding as Hulpmiddel vir Doeltreffender Bestuur van die Boerdery-Eenheid. (M.Comm.-Skripsie, Potchefstroom - ongepubliseerd).

Skema vir Reëling van die Produksie en Bemarking van Suiwelprodukte, ens. Proklamasie No.183. 1.10.54.

State of the Union Year-Book for South Africa. 1959/60. Cape Town, 1960.

Uniestatistieke oor Vyftig Jaar. Jubileumuitgawe, 1910 - 1960. Staatsdrukker.

Wehmeyer, I.S.: Artikel: Ontleding van die Finansiële State van 'n Koöperasie. in: Derde Vakansiekursus in Koöperasieleer.

BYLAE 1.

NOORDWESTELIKE KOOPERATIEWE KAASFABRIEK BEPERK.

OPSOMMING VAN BALANSSTATE - 1954/55 - 1959/60.

	1954/55	1955/56	1956/57	1957/58	1958/59	1959/60
Aandelekapitaal	72,689	83,931	93,594	106,746	114,987	117,091
Ledekrediete vir Aandele..............	4,563	8,934	9,505	10,760	9,549	9,205
Reserwes..............................	43,265	49,927	56,176	48,987	54,617	62,550
Inkomste- en Uitgawerekening..........	14,280	18,451	15,252	6,224	8,318	8,511
Lening onder Verband	68,165	60,192	48,432	36,673	42,917	43,495
Diverse Krediteure	129,680	106,758	142,816	116,476	101,755	84,787
	£332,642	£328,193	£365,775	£325,866	£332,143	£325,639
Vaste Bates...........................	52,452	54,596	53,791	34,568	64,873	74,700
Masjinerie, Uitrusting, ens.	94,127	89,364	85,293	78,347	73,533	73,942
Vragmotors en Voertuie................	13,550	13,300	13,710	13,771	12,335	15,949
Beleggings............................	7,166	7,866	7,899	7,900	7,916	7,927
Voorraad..............................	61,164	77,425	67,003	61,473	52,843	53,016
Melkrekening..........................	64,257	52,557	90,546	80,509	92,347	48,823
Diverse Debiteure.....................	38,088	31,407	45,279	27,315	25,842	24,802
Meublement............................	851	1,421	1,814	1,750	2,065	2,145
Kontant	987	257	440	143	389	24,335
	£332,642	£328,193	£365,775	£325,866	£332,143	£325,639