

'n BEDRYFSEKONOMIESE ANALISE VAN

TAKKE EN DEPOTS VAN LANDBOUKOÖPERASIES

DEUR

JOHAN JACOB NEETHLING JANSEN VAN VUUREN, HONS.-B.COMM.

--ooOoo--

Skripsie aangebied ter gedeeltelike voldoening
aan die vereistes vir die graad

MAGISTER COMMERCII

(Ekonomie/Geld- en Bankwese/Bedryfseconomie)

in die

Fakulteit van Ekonomiese Wetenskappe

aan die

POTCHEEFSTROOMSE UNIVERSITEIT

vir

Christelike Hoër Onderwys.

Potchefstroom.

Januarie 1969.

--ocJoo--

DANKBETUIGING.

Dit is vir my 'n besondere eer en voorreg om langs hierdie weg my dank te betuig aan die persone en instansies wat direk of indirek bygedra het om hierdie studie moontlik te maak.

In die besonder my hartlike dank aan die Suid-Westelike Transvaalse Landboukoöperasie Beperk en aan die Massey Ferguson (Suid-Afrika) Stigting vir Gevorderde Onderwys en Navorsing vir hulle finansiële steun wat grootliks die studie moontlik gemaak het.

Ek wil graag prof. D.J. Viljoen, my leier, en mnr. C.H. Boshoff bedank vir hulle aanmoediging en leiding. Dit word hoog waardeer.

My hartlike dank gaan ook aan die personeel van die Ferdinand Postma Biblioteek van die P.U. vir C.H.O., die Registrateur van Koöperasies en die personeel van die verskillende koöperasies met wie op een of ander wyse geskakel is om inligting te bekom.

Aan mev. M.J. Bekker, wat die tikwerk so deeglik en netjies versorg het, ook 'n woord van hartlike dank en waardering.

Laastens, maar nie die minste nie, 'n woord van dank aan my ouers, broers, suster en vriende vir die opregte belangstelling wat van hulle ontvang is. Ek dra dan ook hierdie werkie aan my ouers op.

Maar bo alles my dank aan die Skepper en Gewer van alle goeie gawes vir talente, krag, genade en seëninge so mildelik aan my geskenk.

Aan Hom wil ek die eer laat toekom.

Potchefstroom,

Januarie 1969.

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

Hoofstuk I.

| | <u>Bladsy</u> |
|--|---------------|
| <u>ALGEMENE INLEIDING</u> | 1 |
| 1. Inleiding | 1 |
| 2. Probleemstelling | 2 |
| 3. Afbakening van die studieveld | 5 |
| 4. Die studiemetode | 6 |
| 5. Uiteensetting van die studie | 7 |

Hoofstuk II.

| | |
|---|----|
| <u>'n TEORETIESE BENADERING-BEGRIPSBEPALING</u> | 8 |
| 1. Inleiding | 8 |
| 2. Die begrip koöperasie | 8 |
| a. Definisie | 8 |
| b. Die horisontale integrasieproses by koöperasies | 14 |
| 3. Wat is 'n tak? | 16 |
| 4. Wat is 'n koöperasietak? | 18 |
| 5. Wat is 'n depot? | 20 |
| 6. Samevatting | 21 |

Hoofstuk III.

| | |
|--|----|
| <u>DIE ONTSTAAN EN ONTWIKKELING VAN TAKKOÖPERASIES EN DEPOTS</u> | 22 |
| 1. Inleiding | 22 |
| 2. Die ontstaan en ontwikkeling van takke | 22 |
| 3. Die ontstaan en ontwikkeling van depots | 26 |
| 4. Wetlike reëling van takke en depots | 26 |
| 5. Koöperatiewe oorvleueling en die oplossing daarvan | 28 |
| a. Koöperatiewe konkurrensie | 28 |
| b. Koöperatiewe oorvleueling | 31 |
| c. Oorvleuelingsvorme en die uitskakeling daarvan | 32 |
| (1) Territoriale oorvleueling | 32 |
| (2) Algehele oorvleueling | 34 |
| (3) Funksionele oorvleueling | 37 |
| (4) Grensgebied-oorvleueling | 38 |

| | |
|--|----|
| (5) Oorvleueling tussen landbou- en handelskoöperasies | 39 |
| (6) Oorvleueling by Artikel 57 koöperasies | 40 |
| 6. Die huidige struktuur van landboukoöperasies | 41 |
| 7. Samevatting | 47 |

Hoofstuk IV.DIE ORGANISASIE VAN TAKKE EN DEPOTS 48

| | |
|--|----|
| 1. Inleiding | 48 |
| 2. Begripsbepaling | 48 |
| a. Organisasie | 48 |
| b. Sentralisasie | 49 |
| c. Desentralisasie | 50 |
| 3. Die sentrale organisasie van landboukoöperasies | 51 |
| a. Samehang van die sentrale organisasie van 'n landboukoöperasie | 51 |
| b. Funksies van die verskillende persone in die organisasiestelsel | 56 |
| (1) Die raad van direkteure | 56 |
| (2) Die hoofbestuurder | 59 |
| (3) Die afdelingsbestuurder | 60 |
| (4) Die werker | 61 |
| 4. Die organisasie van takke en depots | 62 |
| a. Funksionele desentralisasie | 62 |
| b. Die organisasiestruktuur van takke .. | 67 |
| c. Spesifieke funksies van die takbestuurder | 70 |
| d. Die organisasie van depots | 72 |
| 5. Samevatting | 74 |

Hoofstuk V.DIE FINANSIERING VAN LANDBOUKÖOPERASIES 75

| | |
|-----------------------------------|----|
| 1. Inleiding | 75 |
| 2. Begripsbepaling | 75 |
| a. Die finansieringsfunksie | 75 |
| b. Kapitaal | 77 |

| | | |
|----|---|----|
| c. | Eie en vreemde middele | 77 |
| 3. | Die kapitaalbehoefte van koöperasies | 78 |
| a. | Die aard van die behoeftes | 78 |
| b. | Omvang van die behoeftes | 79 |
| | (1) Die ekonomiese funksies wat die onderneming verrig | 82 |
| | (2) Die aard van die produkte wat hanteer word | 82 |
| | (3) Leweransierskrediet | 82 |
| | (4) Seisoenskommelinge | 83 |
| | (5) Uitbreidingsfinansiering | 83 |
| | (6) Die beleid van die koöperasie | 83 |
| | (7) Ander faktore | 84 |
| 4. | Die kapitaalbronne | 84 |
| a. | Eie middele | 84 |
| | (1) Aandelekapitaal | 85 |
| | (2) Roterende kapitaal | 86 |
| | (a) Die heffingsfonds | 86 |
| | (b) Die ledeheffingsfonds | 86 |
| | (c) Die uitgestelde bonusbetalingsfonds | 86 |
| | (3) Lenings van lede | 86 |
| | (4) Interne finansiering: reserwes ... | 87 |
| | (a) Algemene reserwe | 87 |
| | (b) Spesiale reserwes | 87 |
| | (c) 'n Reserwe vir onvoorsiene verliese | 88 |
| | (d) Onverdeelde surplusse | 88 |
| | (e) Geheime reserwes | 88 |
| b. | Vreemde kapitaal | 88 |
| | (1) Die Landbank | 88 |
| | (2) Handelsbanke | 89 |
| | (3) Krediteure | 89 |
| 5. | Die kapitaalstruktuur van koöperasies | 90 |
| 6. | Samevatting | 93 |

Hoofstuk VI.

DIE BEHEER VAN TAKKE EN DEPOTS VAN 'N

LANDBOUKÖÖPERASIE

| | | |
|----|---|----|
| 1. | Inleiding | 94 |
| 2. | Beheer oor koöperasies deur die owerheid en die lede | 95 |

| | <u>Bladsy</u> |
|---|---------------|
| a. Beheer deur die owerheid | 95 |
| b. Beheer deur die lede | 97 |
| 3. Beheer deur die bestuur van die koöperasie | 97 |
| a. Administratiewe beheer | 98 |
| (1) Administratiewe beheer van takke | 98 |
| (2) Administratiewe beheer van depots | 100 |
| b. Finansiële beheer | 102 |
| (1) Finansiële beheer van takke | 103 |
| (a) Deur die tak | 104 |
| (b) Deur die hoofkantoor | 105 |
| (2) Finansiële beheer van depots ... | 107 |
| (a) By die depots | 108 |
| (b) By die hoofkantoor | 109 |
| c. Voorraadbeheer..... | 110 |
| d. Personeelbeheer | 111 |
| e. Kredietbeheer | 112 |
| 4. Samevatting | 114 |

Hoofstuk VII.

| | |
|---|-----|
| <u>STELSELS VAN BEHEER EN BEHEERKOSTE</u> | 115 |
| 1. Inleiding | 115 |
| 2. Beheerstelsels toegepas ten opsigte van tak-aktiwiteite | 116 |
| a. 'n Beheerstelsel by die groot koöperasie | 117 |
| (1) Die instelling en funksies van 'n voorraadbeheerafdeling | 117 |
| (2) Beheerstelsel as instrument vir finansiële analise | 120 |
| (a) Die departementele handels- rekening | 120 |
| (b) Samevattende staat van tak- aktiwiteite | 123 |
| (c) Staat van gekonsolideerde in- formasie van takke | 125 |
| (3) Koste van beheer | 127 |
| b. 'n Beheerstelsel by die klein koöperasie | 131 |
| 3. Beheerstelsels toegepas ten opsigte van depots | 135 |
| 4. Die struktuur van koöperasies | 135 |
| 5. Samevatting | 137 |

...../

Hoofstuk VIII.

| | |
|------------------------------------|-----|
| <u>SAMEVATTING EN AANBEVELINGS</u> | 139 |
| ENGLISH SUMMARY | 144 |
| LITERATUURLYS | 146 |

---oo0oo---

HOOFSTUK 1.ALGEMENE INLEIDING.1. Inleiding.

Die belangrikste kenmerke van die ekonomiese orde, as ons dit histories benader, is die besondere dinamiese aard daarvan. 'n Langdurige proses van ekonomiese evolusie was die weg waarlangs die ekonomiese geskiedenis voltrek is.

Verskillende ekonomiese stelsels en ekonomiese organisasiepatrone vul die ekonomiese forum van die eeue wat verby is. Dit was veral sedert die middeleeue dat baie nuwe ontwikkelings plaasgevind het, sodat daar vandag verskillende en selfs uiteenlopende ekonomiese stelsels soos die kapitalisme, kommunisme, sosialisme, ensovoorts bestaan.

In die ekonomiese rasionalisasieproses moes die manoriale stelsel, die tuisnywerhede en die gildestelsel plek maak vir nuwe organisasievorme. Die moderne ekonomie, georganiseer in organisasievorme soos die eenmansaak, vennootskap en die maatskappy, het hierdie eerste vorme van ekonomiese bedrywigheid vir altyd as onaanvaarbaar bewys. Die moderne kapitalistiese stelsel word gekenmerk deur spesialisasie en groot bestuursvernuf, terwyl die groot ondernemings en maatskappye 'n al belangriker rol speel. Sedert die tydperk van die merkantilisme het geld en die winsmotief 'n belangriker rol gespeel want die welvaart van 'n land is gemeet aan die hoeveelheid goud wat dit besit, sodat die winsstrewende die basis van die kapitalistiese stelsel geword het.

In hierdie moderne geldeconomie vind ons die koöperasie as een van die ondernemingsvorme wat sedert sy ontstaan in Engeland in 1844 ook deur die smeltkroes van rasionalisasie moes gaan - die koöperasies het geweldig uitgebrei in grootte, deskundiges het die bestuur daarvan oorgeneem en interne administratiewe rasionalisasie het die moderne bestuurstechnieke en metodes by die koöperasie 'n werklikheid gemaak.

Gesien in hierdie raamwerk van die moderne geldeconomie, is die koöperasie aan te merk as een van die organisasievorme van die kapitalisme. So word beweer dat "cooperatives are...../

are an integral part of the capitalistic economy just as are ordinary corporations, partnerships and individual proprietorships. Cooperation is a phrase of the capitalistic free enterprise system and not foreign or antagonistic to it."¹⁾

Dit het besondere eienskappe, het besondere doelstellings en verrig besondere funksies aan 'n groot deel van die mensdom, sodat dit as 'n besondere tipe ondernemingsvorm met 'n eie idëntiteit aangemerkt moet word. Aangesien die koöperatiewe beweging die aanslag van die ontwikkelings wat in die ekonomie sedert sy ontstaan plaasgevind het, suksesvol kon deurstaan, moet die koöperasie gesien word as 'n dinamiese ondernemingsvorm wat vatbaar is vir nuwer ontwikkelings en die toepassing daarvan.

In belang van die mensdom lewer die koöperatiewe ondernemingsvorm aan miljoene die einddoel van hul ekonomiese handelinge, naamlik behoeftebevrediging. As gevolg van die prosesse van rasionalisasie en spesialisasie is die mate van behoeftebevrediging wat die koöperasie aan sy lede lewer aansienlik verhoog, sodat dit 'n integrale deel van die moderne leefwyse geword het.

Hierdie studie handel dan oor die koöperasie, 'n ondernemingsvorm in die moderne kapitalisme, en meer spesifiek oor takke en depots van die landboukoöperasies, wat ontstaan het as 'n uitvloeisel van die koöperatiewe ontwikkelingsproses.

2. Probleemstelling.

Die koöperatiewe idee en praktyk het in Suid-Afrika ontwikkel tot 'n belangrike deel van ons boerende volk se leefwyse en tot een van die mees algemene ekonomiese organisasiepatrone. Die ontstaan van hierdie koöperatiewe gedagte

in...../

1) Halcrow, H.C. (Red.). Contemporary readings in agricultural economics. Prentice-Hall Inc., New York, 1955. p. 188.

in Suid-Afrika dateer uit die beginjare van die twintigste eeu, toe dit vanuit Noord-wes Europa na Suid-Afrika versprei het op 'n tydstop toe die boeregemeenskap in Suid-Afrika met allerlei probleme te kampe gehad het. Die idee om hierdie probleme met koöperatiewe optrede te oorbrug het spoedig sterk na vore getree.

Oor hierdie probleme waarmee die boer te kampe gehad het, laat die Registrateur van Koöperasies hom soos volg uit: "Aan die begin van die huidige eeu was die toedrag van sake dat hy van die afset van sy produkte afhanklik was, maar oor geen bemarkingstelsel beskik het om sy produk ordelik en voordelig van die hand te sit nie. Sy bemarking het daarin bestaan dat hy sy produk aan 'n plaaslike winkelier gelever het, gewoonlik in mindering van opgehoopte skuld, of dat dit deur produktehandelaars opgekoop is. Die bemarkingsfunksie, insluitende die spekulatiewe voordele daarvan, was dus in die hande van die handelaars, en die geskiedenis van koöperasie verteenwoordig eintlik die stryd om 'n verskuiwing van die funksie na, of seggenskap daarin van, die kant van die produsent."¹⁾

"Die koöperatiewe idee is dan ook orals deur die boere bespreek en daar is besef dat die koöperatiewe stelsel van bemarking die ompad metode om die gaping in pryse tussen die produsent en verbruiker te oorbrug sou uitskakel en terselfdertyd die kleinboer in staat sou stel om op gelyke voet met die meer welgestelde boer op die markte mee te ding"²⁾ In die jare 1904-1910 is wetgewing in die verskillende provinsies aangekondig wat die begin van die koöperatiewe beweging...../

-
- 1) Van Rensburg, H.C. Oorsig oor koöperatiewe aangeleenthede soos op 30 Junie 1962. Die Staatsdrukker, Pretoria, 1964. p. 1.
 - 2) Smal, J.G.C. Landboukoöperasies in Suid-Afrika tot 1933. Potchefstroom, Jan. 1958. p. 31. (Ongepubliseerde D.Comm.-proefskrif, P.U. vir C.H.O.).

beweging in Suid-Afrika 'n werklikheid sou maak.

Die totale aantal geregistreeerde koöperatiewe landbou-ondernemings het op 30 Junie 1920 op 37 gestaan¹⁾ wat in die volgende veertig jaar geweldig sou toeneem sodat daar in 1966 reeds 315 geregistreeerde landboukoöperasies en spesiale boerekoöperasies sou wees met 'n ledetal van meer as 291,000 en 'n omset van ± R104 miljoen.²⁾

Hierdie ontwikkeling het egter nie sonder teenspoed verloop nie, want verskeie koöperasies moes hulle aktiwiteite in 'n vroeë stadium na stigting staak as gevolg van velerlei probleme. Tog het daar 'n gesonde koöperatiewe struktuur uit hierdie ontwikkelingsproses na vore getree, maar nie sonder dat hierdie fenomenale ontwikkeling 'n uitwerking en invloed op die struktuur van die koöperatiewe ondernemingsvorm gehad het nie. Toe die aanvanklike groeipyne oorkom is, was 'n proses van gedesentraliseerde koöperatiewe ontwikkeling die weg waarlangs die koöperasie sy bedrywighede kon uitbrei, sodat die toestand vandag bestaan dat lede wat ver gevestig is van die stad of dorp waar die koöperasie ontstaan het, ook van hierdie dienste gebruik kan maak.

Hierdie diensverleningsproses aan die lede is moontlik gemaak deur die oprigting van takke en depots in die gebied waar die lede woonagtig is, en 'n historiese oorsig van hierdie proses word later aan die orde gestel. Die struktuur van hierdie tak- en depotstelsel verskil aansienlik van koöperasie tot koöperasie, en daar bestaan ook heelwat wetlike bepalinge en vereistes wat by die oprigting van so 'n tak of depot nagekom moet word.

Hierdie heterogene stelsel, gesien uit die oogpunt van die individuele koöperasie, het aanleiding tot baie

kwesplekke...../

1) Smal, J.G.C. Op. cit., p. 235.

2) Syfers verkry van die Registrateurskantoor.

kwesplekke in die koöperatiewe struktuur gegee. Vrae aan- gaande die doel, die funksies, die ekonomiteit en die aard en wese van die tak- en depotstelsel het in ons tyd algemeen geword. Watter stelsel sou 'n koöperasie met die grootste vrug kon toepas en hoe moet hierdie stelsel georganiseer, beheer, en geadministreer word binne die grense van die koöperatiewe norme en beginsels?

Uit hierdie en aanverwante vrae het die behoefte ontstaan en ontwikkel om vanuit 'n objektiewe en kritiese oogpunt 'n bedryfsekonomeiese analise van die koöperatiewe tak- en depotstelsel te maak. 'n Verdere regverdiging van hierdie studie is die feit dat koöperasies nie onbeperk kan uitbrei deur oprigting van takke en depots nie, want dit skep oorvleuelingsprobleme. Daarby moet die groepsbelang by sodanige uitbreiding in gedagte gehou en oorweeg word teenoor die individuele ledebelange.

Met hierdie paar aspekte geleë in die sentrum van die koöperatiewe tak- en depotprobleem, bied die praktyk onbeperkte geleentehede vir ondersoek en navorsing om hierdie probleem te analiseer, te toets aan die koöperatiewe en bedryfsekonomeiese teorie, en om dan uiteindelik tot 'n paar logiese en wetenskaplik geregverdigde gevolgtrekkings te probeer kom.

3. Afbakening van die studieveld.

'n Studie van koöperatiewe takke en depots soos ons dit in die praktyk by koöperasies aantref, kan van 'n geweldige omvang wees. Nie alleen word boerderybenodigdhede deur die takwinkels aan die lede voorsien nie, maar dit verrig ook sekere dienste, byvoorbeeld in werkswinkels by die takke, terwyl verwerkingsprosesse by takke van sommige koöperasies (byvoorbeeld tabak) plaasvind.

Aangesien die verspreiding van boerderybenodigdhede en ontvangs van die gelewerde produkte die primêre doelstelling is waarmee takke en depots van landboukoöperasies onderskeidelik belas is, word hierdie studie slegs tot genoemde twee aktiwiteite wat die koöperasies verrig beperk.

Deurdat...../

Deurdat depots seisoensgebonde in hulle aktiwiteite is en hulle hoofsaaklik met die inname en voorlopige opberging van die oes belas is, sal die klem van hierdie studie meer val op die aktiwiteite van die koöperatiewe takke, en meer spesifiek ten opsigte van hulle funksie as verspreiders van boerderybenodigdhede.

4. Die studiemetode.

Die koöperatiewe tak- en depotstelsel leen hom daartoe om vanuit 'n tweeledige oogpunt benader te word. Die tak- of filiaal stelsel is 'n algemene verskynsel in baie sektore van die handel. Nie alleen in die kleinhandel, bankwese, versekeringswese, en groothandel word hierdie stelsel aangesit nie, maar ook op die gebied van industriële goedere en die vervaardigingswese. As gevolg van hierdie algemene praktyk bestaan daar baie teoretiese geskrifte oor hierdie stelsel veral in die Bedryfsekonomie. Eerstens kan bepaalde beginsels, norme en praktyke vir die funksionering van so 'n stelsel dus verkry word deur 'n algemeen-teoretiese benadering toe te pas.

In die lig van die argument dat die teorie en praktyk soms moeilik met mekaar versoenbaar is, en gesien die feit dat die koöperasie in wese verskil van die winsonderneming kan 'n tweede benadering wees om die probleem vanuit 'n praktiese oogpunt te benader.

Geen probleem kan egter slegs vanuit een van hierdie oogpunte benader word nie, want steeds moet daar 'n bepaalde reeks van kriteria bestaan waaraan die bevindings ge-evalueer moet word.

By die analise van die koöperatiewe tak- en depotstelsel sal dus beide die teoretiese en praktiese metodes van ondersoek gevolg word. Die praktyk sal gemeet word aan 'n stel teoretiese norme en beginsels, en dit sal hierby aangepas moet word indien dit nie daaraan beantwoord nie. Tog word die teorie slegs wetenskaplik verantwoord as dit kan aanpas by die praktyk; indien nie, moet ons na logiese beredenering bereid wees om die teorie te repudieer. In

hierdie...../

hierdie studie sal dan gepoog word om 'n bydrae te lewer wat vir sowel die koöperatiewe praktyk en teorie 'n bate sal wees.

5. Uiteensetting van die studie.

In hoofstuk I word die probleem gestel, die gevolgde studiemetode bespreek en die studieveld afgebaken. In hoofstuk II word die probleem, en veral sekere begrippe teoreties ontleed om die betekenis daarvan duidelik na vore te bring. In hoofstuk III word die ontstaan en ontwikkeling van die koöperatiewe tak- en depotstelsel ontleed, en klem word gelê op die struktuur waarin dit ontwikkel het. In hoofstuk IV word die organisasie van takke en depots bespreek, terwyl die finansiering daarvan in hoofstuk V aandag geniet. In hoofstuk VI word die beheer en vorme van beheer wat ten opsigte van die takke en depots toegepas word, besien, en in hoofstuk VII word beheerstelsels en die koste verbonde daaraan ontleed. In hoofstuk VIII word die studie saamgevat en 'n paar gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak.

HOOFSTUK II'N TEORETIESE BENADERING - BEGRIPSBEPALING.1. Inleiding.

'n Duidelike begripsbepaling van sommige terme is noodsaaklik om presies aan te toon wat bedoel word wanneer dit gebesig word. By 'n analise van koöperatiewe takke en depots is dit belangrik om eers te let op die begrippe koöperasie, tak en depot om sodoende duidelik aan te toon hoe hierdie begrippe geïnterpreteer word.

2. Die begrip koöperasie.a. Definisie.

Wil 'n mens die begrip koöperasie definieer, dan raak jy verstrik in vele uiteenlopende definisies, en jy kom tot die ontdekking dat die begrip baie meer gekompliseerd is as wat by 'n eerste oppervlakkige beskouing veronderstel word. Dit is 'n onteenseglike feit dat daar groot verskille tussen teoretici bestaan oor die grondslag van koöperasiewese, en hierdie sienings het in verskillende gedagterigtings ontwikkel.

Ter Woorst¹⁾ onderskei twee denkrigtings in die moderne koöperasieliteratuur. Eensyds onderskei hy 'n Amerikaanse groep van teoretiese ekonome, andersyds 'n Duitse rigting van ondersoekers wat 'n meer praktiese benaderingswyse nastreef. Tot die belangrikste verteenwoordigers van die "Amerikaanse skool" word gereken Ivan Emelianoff, Frank Robotka, Richard Phillips, Paavo Kaarletho, Hans Ohm, en in sekere sin Limperg Jr. Tot die Duitse skool kan veral gereken word Georg Draheim, Reinhold Henzler en H.J. Frietema.

Dit is merkwaardig dat albei hierdie skole die tweeledige karakter van die koöperatiewe organisasie erken, maar verskillende betekenis word hieraan geheg in hulle onderskeie beskouings.

"Onder...../"

1) Ter Woorst, G.J. Coöperatie als vorm van economische organisasie. Arnheim, 1966. p. 15.

"Onder die Duitse teoretici in die besonder bestaan die neiging om in die koöperasie 'n tweeslagtigheid van karakter te sien. Dit sou 'n vereniging van persone wees (Personenvereinigung) en 'n gemeenskaplike bedryf (Gemeinschaftsbetrieb) en die twee sou op verskillende motiewe steun. As vereniging van persone sou die koöperasie 'n sosiologiese organisme wees wat rus op motivering en wisselwerkinge waarvan die karakter oorwegend ekstra-ekonomies is. Dit sou gedra word deur dinge soos 'n gevoel van isolering, die solidariteit van die nood, die wil tot selfhandhawing, naasteliefde, buurskap en so meer. As gemeenskaplike bedryf weer sou dit ekonomies georiënteerd wees en moet dit ekonomies-rasioneel optree om te slaag. In die koöperasie sou dus 'homo cooperatives' en 'homo economicus' (naas mekaar staan."¹⁾

Teenoor die Duitse denkwysse kan die Amerikaanse rigting gestel word, wat die koöperasie meer sien as 'n vorm van onvolledige integrasie tussen selfstandige ekonomiese subjekte. Hier word slegs één of meer take of funksies van die bedryfs- of gesinshuishoudings geïntegreer in die samewerkingsvorm (die koöperasie) en word die ander volkome selfstandig gelaat. Ook hier word die tweeslagtigheid van die samewerkingsvorm beklemtoon, maar dit word toegeskryf aan die onvolkomenheid van die integrasie. "Deze onvolkomenheid beteken dat de samewerkingsvorm de taken of functies wel technisch integreert, echter dat deze taken of functies economisch verbonden blijven met die samewerkende bedrijfs- of gezinshuishoudingen. Dit beteken in feite dat de coöperatie enerzijds zelfstandig is - ten aanzien van de externe betrekkinge-, doch anderzijds volkomen afhankelijk - ten aanzien van de interne relaties met de samewerkende economische subjecten."²⁾

Dit...../

-
- 1) Die Departement van Landbou-ekonomie en -bemarking. Verslag van die Kommissie van ondersoek na koöperatiewe aangeleenthede. Die Staatsdrukker, Pretoria, 1967. p. 51.
 - 2) Ter Woorst, G.J. Coöperatie als vorm van ekonomiese organisasie. Rede gelewer op 19 Jan. 1968, Potchefstroom. p. 4.

Dit is nie die bedoeling om hier 'n analise te maak van die definisies van die verteenwoordigers van hierdie twee skole nie. Gesien die aard van koöperasie in Suid-Afrika, wil ons ons vereenselwig met die beskouing van Ter Woorst. Sy beskouing is hoofsaaklik 'n voortbouing op die sienswyses van Emelianoff, Kaarlehto en Limperg jr. van die Amerikaanse skool, en dit kan beskou word as die mees gangbare en prakties mees aanvaarbare tipering van koöperasie. Deur dus kortliks te let op die sienswyses van sy grondleggers en dan die begrip koöperasie aan die hand van Ter Woorst te besien en te omskryf lyk na die mees aangewese metode om die probleem te ontrafel.

Emelianoff beweer "cooperative organizations represent the aggregates of economic units."¹⁾ Die begrip "aggregates of economic units" karakteriseer hy dan verder as "a plurality or group of these units coordinating their activities but each fully retaining its economic individuality and independence."²⁾ Hierdie samevoeging van ekonomiese eenhede "finds its perfect embodiment in the cooperative associations of member-active participants in their common work."³⁾ Die koöperasie wat bestaan as die "aggregate of economic units" kan dan beskrywe word as 'n agentskap van die geassosieerde ekonomiese subjekte waardeur hulle hulle besigheidsaktiwiteite uitvoer. Die bedryf word beheer en bestuur deur die lede. Uit hierdie siening, waar die koöperasie dan beskou word as die samevoeging van lede ("economic units") om hulle belange te integreer, spruit die definisie van die Fin, Kaarlehto, naamlik "the cooperative is an agency formed by a plurality of firms or households - the members of the cooperative - the object of which is to act as a firm of its members by carrying out economic activities directly serving the members' operations in a manner most advantageous...../"

1) Emelianoff, I.V. Economic theory of cooperation. Washington D.C., 1948. p. 248-9.

2) Loc. cit.

3) Loc. cit.

advantageous for all of them."¹⁾

Limperg analiseer die koöperasie as tussenvorm tussen integrasie en differensiasie. Onder koöperasie verstaan hy die samevoeging van 'n deel van die produksieproses - in die ruimste sin van die woord, dus alle handeling in die voortbrenging omvattende - van 'n groep bedryfshuishoudings, wat vir die orige gedeelte van hulle produksieproses selfstandig bly.²⁾

Die definisie van Ter Woorst³⁾, wat nou aansluit by die vorige drie, beskryf 'n koöperasie as die vorm van ekonomiese organisasie "waarby owerigens selfstandig blywende ekonomiese subjecten, welke elkaar niet as konkurrente ervaar, 'en of meer gelijkgerichte ekonomische functies of gedeelten daarvan gezamentlijk blijvend uitvoeren, teneinde het ekonomische resultaat van de betreffende ekonomische subjecten te verbeteren."

Vir Ter Woorst is die kenmerkende eienskap van die koöperasie geleë in die tweeslagtige karakter van hierdie ekonomiese organisasievorm. Enersyds sien hy die koöperasie as 'n selfstandige organisasie - ten opsigte van die marksy of eksterne sy - en andersyds is dit volledig afhanklik - na die ledesy, en dus intern. Hierdie tweeslagtige karakter van die koöperasie gee aan hom 'n eiesoortige identiteit, en is dit te onderskei van die gewone winsonderneming, wat beskryf kan word as "n selfstandige ekonomiese subjek wat ten doel het om die daarin belegde kapitaal winsgewend te maak deur, in antisipasie op die vraag met die daaraan verbonde kapitaalrisiko, goedere of dienste op die mark aan te bied."⁴⁾

Die...../

-
- 1) Kaarlehto, P. On the economic nature of cooperation. Stockholm, 1956. p. 31.
 - 2) Ter Woorst, G.J. Coöperatie als vorm van ekonomische organisasie, Arnheim, 1966. p. 61.
 - 3) Ibid. p. 64.
 - 4) Departement van Landbou-ekonomie en bemarking. Verslag van Kommissie van ondersoek na koöperatiewe aangeleenthede. Die Staatdrukker, Pretoria, 1967. p. 58.

Die koöperasie is dus nie op albei markte selfstandig nie, "en is daarmede een vorm van onvolkomen integrasie, of differentiasie tussen - voor al het overige - selfstandig blywend ekonomiese subjekte, een ekonomiese organisasievorm met een geheel eie karakter."¹⁾

Dat 'n koöperasie ook in Suid-Afrika deur die owerheid gesien word as 'n ekonomiese organisasievorm met 'n eie karakter, blyk uit die siening van die Registrateur van Koöperasies, naamlik "die feit dat die koöperasie by sy registrasie 'n selfstandige regs persoon word, verleen aan hom die status van 'n volwaardige regs subjek, dit wil sê die draer van regte en verpligtings, maar steeds is dit onderhewig aan die besondere verhouding wat hom so 'n buitengewone eiesoortige onderneming maak. Geensins mag die beskouing wees dat omdat hy 'n selfstandige status het, hy selfstandig staan teenoor sy lede nie, want in wese is die optrede van die koöperasie die optrede van sy lede gesamentlik waar sy funksies uitgeoefen word op die grondslag van 'n eiesoortige regsverhouding."²⁾

Die verband tussen hierdie siening en die van Ter Woorst en die "Amerikaanse skool" kan duidelik aangevoel word, want die gedagte dat die koöperasie 'n besondere en eiesoortige onderneming is wat nie selfstandig teenoor sy lede staan nie, word ook hier aangetref. Van Rensburg verstaan onder 'n koöperasie 'n organisasie wat daar gestel word deur die lede vir die lede om in hulle behoeftes te voorsien,³⁾ wat 'n eenvoudige definisie is maar tog in verband gebring kan word met die siening van Ter Woorst en wel in die sin dat dit die lede is wat die organisasie oprig om namens hulle te funksioneer, en dit impliseer dus dat daar 'n eiesoortige verhouding tussen die koöperasie en sy lede bestaan.

Die...../

-
- 1) Ter Woorst, op. cit., p.63.
 - 2) Van Rensburg, H.C. Die juridiese grondslag van koöperasie soos deur die hof gesien. Rede gelewer op 19 Jan. 1968. Potchefstroom. p. 4.
 - 3) Gedefinieer tydens 'n gesprek.

Die siening van Ter Woorst aangaande die koöperatiewe organisasievorm sal as basis en uitgangspunt dien wanneer die begrip koöperasie in hierdie studie gebesig word. Tersluiks moet egter verwys word na 'n nuwe gedagterigting ten opsigte van die aard en wese van koöperasie in Suid-Afrika, soos gehuldig deur W.F.J. Steenkamp, voorsitter van die Kommissie van Onderzoek na Koöperatiewe aangeleenthede. Hy verklaar dat "die verskil tussen wat vaak die kapitalistiese onderneming heet en die koöperatiewe onderneming lê derhalwe nie daarin dat die een deel wel en die ander geen winsstrewe het nie, maar daarin dat laasgenoemde sy winste anders verdeel. 'n Mens kan die koöperasie dan ook bondig beskryf as 'n onderneming wat sy winste in die vorm van 'n prysvoordeel of bonus of beide op transaksiegrondslag verdeel. Wil jy die koöperasie egter nog nader tipeer, dan kan jy hom omskryf as 'n eiehulporganisasie in die vorm van 'n onderneming wat sy winste by wyse van 'n prysvoordeel of bonus of beide op transaksiegrondslag verdeel."¹⁾ Sou mens die gedagte van "wins" egter met die term "surplus" vervang, mag hierdie definisie 'n heel bruikbare vorm aanneem, want die winsgedagte wat hier by die koöperasie geimpliseer word, druis in teen die primêre doelstelling of oogmerk van die eiehulporganisasie, naamlik dienslewering teen kosprys, en ons kan ons dus nie met hierdie siening vereenselwig nie.

Daar mag aangevoer word dat die winsonderneming ook 'n diens aan die gemeenskap lewer, maar dan moet onthou word dat sy dienste teen 'n redelike winsmarge op kosprys voorsien word. Die koöperasie poog om sy dienste so goedkoop moontlik aan sy lede beskikbaar te stel en keer enige oorskotte wat gedurende die jaar mag ontstaan in die vorm van 'n bonus aan sy lede uit. Die winsonderneming verkoop dus sy produkte teen 'n bepaalde winspersentasie op aankoopprys wat genoeg is om koste te dek en nog 'n redelike wins te...../

1) Steenkamp, W.F.J. Die koöperasie as onderneming.
Rede gelewer op 19 Jan. 1968, Potchefstroom. p. 24.

te verseker. Dit dryf handel met die algemene publiek en betaal 'n bepaalde bedrag aan rente of dividende uit aan persone wat kapitaal daarin belê het. Die koöperasie verkoop sy produkte teen kosprys plus 'n bepaalde persentasie (byvoorbeeld 5%) om sy onkoste te dek. Indien verkope teen heersende pryse aan lede geskied, word die verskil tussen die kosprys en verkoopprijs as 'n bonus aan lede uitbetaal. Die belangrike verskil tussen die koöperasie en die winsonderneming is dus dat die koöperasie 'n bonus aan lede uitbetaal ooreenkomstig hulle transaksies met die koöperasie, terwyl die wins by die onderneming na die paar kapitaalbeleggers vloei en nie na die persone (die publiek) wat die onderneming met effektiewe koopkrag ondersteun het nie.

b. Die horisontale integrasieproses by koöperasies.

Die horisontale integrasieproses wat tot die ontstaan van koöperasies gelei het, is histories te verklaar deur die feit dat die individuele subjekte nie opgewasse was teen die ekonomiese eenhede wat aan die ander kant van die mark opgetree het nie. Hieruit het 'n prikkel tot teenreaksie ontstaan, tot bewuswording van gemeenskaplike ekonomiese belange, tot die opbouing van georganiseerde belangegroepes om daardeur die onewewigtige markverhouding te kan verander of die gevolge daarvan af te wend. Waar die boer dus as 'n individu op die mark moet optree, soos dit die geval was in Suid-Afrika aan die begin van hierdie eeu, kan hy weinig afdingingsmag afdwing teenoor die groot ondernemings met wie hy sy transaksies sluit. 'n Georganiseerde belangegroep van 'n groot aantal boere kan egter beter afdingingsmag teenoor ander ondernemings in die mark verkry, en sodoende ook die belange van die individuele boer beter dien.

Die gevolg van hierdie horisontale integrasieproses is dus dat 'n koöperasie opgerig word met die doel om die ekonomiese posisie van die lede te versterk. Die mate waarin die koöperasie die ekonomiese belange van sy lede kan dien word bepaal deur sy konkurrensievermoë. Dit beteken dat alles gedoen moet word om die konkurrensievermoë te vergroot.

As...../

As die primêre doelstelling van die koöperasie kan ons dus sien die verskaffing van ekonomiese voordele aan die lede - dit is die verbetering en versterking van die ekonomiese posisie van die individuele lid. Op velerlei maniere kan die koöperasie die ekonomiese posisie van die lede verbeter. Nie alleen word 'n sterker afdingingsmag op die verkoop- en inkoopmarkte verkry nie, maar daardeur word die lede in staat gestel om produksie tot die optimum skaal uit te brei en sodoende eenheidskoste te verlaag.

Die ekonomiese voordele aan die lid kan alleen verseker word as die eiehulporganisasie van die lede die ekonomiese norm as doelstelling het, naamlik om die verskil tussen koste en opbrengs so groot as moontlik te maak, ongeag of die koöperasie op die inkoop- of verkoopmarkte vir sy lede optree. Deur die saamgroepering van ledeaktiwiteite op die inkoop- en verkoopmarkte kom ons nader aan die optimum onderneming en word die ekonomiese voordele vir die lede daardeur verseker, want die koöperasie neem nou bepaalde funksies van die boere oor (byvoorbeeld bemaking) en voer dit vir hulle gesamentlik uit. Die koöperasie en die gewone kapitalistiese onderneming strew na dieselfde onmiddellike doel - die verkryging van ekonomiese voordele - maar die verwyderde doel is verskillend, want die ekonomiese voordele is by die koöperasie nie tot die krediet van die koöperasie aan te merk nie, maar tot die voordeel van die lede.

Behalwe bogenoemde ekonomiese doelstelling van die koöperasie, wat vir Ter Woorst die belangrikste is, wil ons die sosiale, naamlik die groepsverband, as die sekondêre doelstelling beskou, want die koöperasie het alleen bestaansreg as dit lede besit wie se belange behartig moet word. Alleen deur 'n gesonde groepsverband met 'n sterk sosiale ondertoon is die eiehulporganisasie van die lede in staat tot markbeïnvloeding, tot die vorming van 'n teenmag en tot die versekering van ekonomiese voordele aan die lede oor die lang termyn.

Die...../

Die weë waarlangs die integrasieproses homself kan voltrek kan wees "a) through an expansion of existing individual economic units,

b) through their fusion or consolidation or,

c) through the coordination of activities of existing economic units¹⁾", waar die eerste dan 'n langsame proses van ontwikkeling en uitbreiding is, die tweede 'n volledige ekonomiese same-smelting van ondernemings. Die derde metode is die vorm van ekonomiese samewerking tussen selfstandig blywende ekonomiese subjekte, waar die "leden-ondernemingen of huishoudingen slechts bepaalde ekonomiese funksies of taken coördineren, die essentiaal tot de eigen gezins- of bedrijfsactiviteiten behoren. Op deze wijze tracht men het ekonomiese resultaat van de deelnemende ekonomiese eenheden te verbeter en niet dat van de coöperatiewe organisasie, gezien als maatschapelijke institutie."²⁾

Samevattend wil ons in 'n eie siening 'n koöperasie omskryf as 'n organisasie wat deur 'n aantal persone met gemeenskaplike belange opgerig word, om namens hulle bepaalde funksies (byvoorbeeld bemarking) gemeenskaplik uit te voer. Deurdat 'n aantal boere sommige van hulle ekonomiese aktiwiteite gemeenskaplik uitvoer, ontstaan 'n groepsverband wat 'n groter mate van afdingingsmag en ekonomiese voordele oor die lang termyn aan die individuele boer verseker.

3. Wat is 'n tak?

Die begrip tak kom by die gewone kapitalistiese onderneming sowel as by die koöperasie ter sprake. Tog val daar wesentlike verskille by die takke van die twee tipe organisasievorme aan te merk. Hierdie verskille spruit voort uit die wesensverskille en uiteenlopende doelstellings van...../

1) Emelianoff, op. cit., p. 92.

2) Ter Woorst, op. cit., p. 28.

van die koöperasie en die gewone kapitalistiese onderneming. Waar die koöperasie se hoofdoelstelling dienslewering aan sy lede is, is die van die winsonderneming die verkryging van 'n wins op die daarin belegde kapitaal. Hierdie anderse aard word ook deurgetrek na die vertakkings (takke)¹⁾ van die koöperasie en die winsonderneming. Om hierdie verskille duidelik aan te toon wil ons eers let op die tak van die winsonderneming en daarna op dié van die koöperasie.

Eerstens kan 'n tak omskryf word as "een deel van een onderneming, dat naar buiten min of meer zelfstandig opereert, gevestigd is op een andere plaats dan het hoofdbedrijf en een eigen clientèle bezit. In de bedrijfsuitoefening ter plaatse wordt aan het filiaal een grote mate van zelfstandigheid gelaten. Wat de interne regelingen betreft en de te volgen politiek van de gehele onderneming, is het ondergeschikt aan de richtlijnen van het hoofdkantoor."²⁾ Ons sien dus dat die tak van die winsonderneming 'n taamlike mate van selfstandigheid besit.

Daar mag baie redes wees waarom die tak van die winsonderneming daargestel word. Deur die totstandkoming daarvan mag gepoog word om die organisasie uit te brei, om nuwe markte te bekom, om nader aan die optimum skaal van die besigheid te kom of om nader aan bepaalde grondstowwe te vestig. In alle gevalle sal die kriterium vir die oprigting van 'n tak sy winsgewendheid wees, terwyl bogenoemde redes vir oprigting ondergeschik aan die winskriterium sal wees. Al sou 'n organisasie dus kan uitbrei deur takke te stig, sal hy dit nogtans nie doen as dit nie winsgewend kan geskied nie.

Newman sê hierdie stelsel van takke word georganiseer volgens die beginsel van wins desentralisasie.³⁾ Hiervolgens word die onderneming opgebreek in produk- of gebiedsafdelings, en elke afdeling is verantwoordelik vir
sy...../

-
- 1) Die woord "filiaal" word dikwels in plaas van die woord "tak" gebruik.
 - 2) Van Muiswinkel, F.L. e.a. W.P. voor het bedrijfsleven. Elsevier 1:368-9.
 - 3) Newman, W.H. The techniques of organization and management. . Londen, Pitman & Sons, 1960. p. 231.

sy wins of verlies.

Die selfstandigheid van die takonderneming kan twee vorme aanneem. So word beweer dat "wanneer een bedryfshuishouding met filialen (veelal zijn het afsetgebieden) werkt, zal zij, wat de verslaglegging betref, op twee manieren kunnen handelen.":

- a) ieder filiaal heeft een eigen zelfstandige boekhouding. Deze metode sal vooral wordt toegepast wanneer de leider van het filiaal een benoerlike initiatiefbevoegdheid is verleend (en dan ook veelal een aandeel in de winst geniet). De boekhouding van de filiaal geeft dan een verslag van het (filiaal) beheer. De filiaal leiding zal periodiek een balans en verlies- en winstrekening opmaken.
- b) het filiaal heeft geen zelfstandige boekhouding, de beslaglegging is gecentraliseerd bij het hoofdkantoor. De filiaalchef is dan veelal niet meer dan een winkelchef, zonder eigen initiatiefbevoegdheid."¹⁾

In veral die kleinhandel kom die stelsel van takke algemeen voor. Sommige organisasies is landswyd georganiseer deur middel van takke om die voordele wat die groot-skaalse organisasie en die groter mark bied, te benut. Ongeag die mate van selfstandigheid wat elke tak besit, is die hoofdoel daarmee geleë in die winsmotief, naamlik dit moet winsgewend funksioneer om die winste van die organisasie as geheel te versterk.

4. Wat is 'n koöperasietak?

Die koöperasie word deur Artikel 6(g) van die Wet op Koöperatiewe Verenigings (No. 29/1939) gemagtig om volgens 'n koöperatiewe stelsel winkels te verkry, te open en aan te hou om landbou- en lewendehaweprodukte, landbougereedskap en -masjienerie en boerderybenodigdhede van die hand te sit en te lewer.

Die bedoeling is nie dat die takwinkel volgens ander motiewe...../

1) De Groot, B.M. e.a. Filiale (In Bedrijfseconomische encyclopedie, 4:58).

motiewe as die koöperasie self georganiseer moet word nie, want die Wet bepaal dat die winkels volgens 'n koöperatiewe stelsel verkry en ingestel moet word. In die praktyk is die gebied wat elke koöperasie bedien wetlik beperk tot sy afgebakende gebied, en die moontlikheid bestaan dus nie om landswyd uit te brei deur die oprigting van takke soos by die winshandel nie. Die rede waarom die takke ontstaan het en ingestel word, word deur Eason as volg beskryf. "The purpose of the branch shop is to organise the trade in the area, to act as the society's representative in the area, and to stock and supply those goods most suitable for the district. The staff should make every effort to give satisfaction in goods, service and courtesy."¹⁾

Die takwinkel moet dus gesien word as 'n hulpmiddel om die voorgenome diens wat die koöperasie moet lewer, binne bereik van die lid te bring. Vir de Kock is hierdie verskaffingsmotief belangrik as hy verklaar: "Wanneer ons van 'n tak praat, bedoel ons 'n vertakking van die verskaffingsdiens van 'n koöperasie, met ander woorde 'n ledewinkel."²⁾ Soos die winshandel dus poog om die mark te eksploiteer en sy winste te vergroot deur takke te stig, probeer die koöperasie sy doelstelling van dienslewering bevorder deur nader aan die lede in sy gebied te vestig. Gewoonlik word 'n tak opgerig nadat die lede met so 'n versoek na die direksie gekom het, en gaan die inisiatief nie uit van die bestuur om langs hierdie weg uit te brei nie.

Dat die koöperasie geen ander doelstelling probeer verwesenlik as slegs sy eie deur die oprigting van 'n tak nie, word weerspieël in die woorde van die Registrateur van Koöperasies, wat 'n tak omskrywe het "as 'n plek waar die koöperasie dieselfde tipe besigheid doen as wat hy by die hoofkantoor doen."³⁾

Soos...../

-
- 1) Eason, W. Cooperative branch organization. Manchester, Cooperative Union, 1956. p. 22.
 - 2) De Kock, C.J. Beheer van takke en depots van 'n landboukoöperasie. Sesde kortkurses in koöperasieleer. Potchefstroom, 1959. p. 56.
 - 3) Tydens 'n persoonlike onderhoud.

Soos in die geval van die winshandel verskil koöperatiewe takke ten opsigte van die mate van selfstandigheid wat dit besit en die funksies wat die tak verrig; dit sal in hoofstuk 1V nader beskou word.

Vir die doeleindes van hierdie studie is dit voldoende om te beweer dat 'n koöperatiewe tak 'n verlengstuk is van die koöperasie in die rigting van sy lede om sodoende sy diensmotief te verwesenlik, en dat by die tak dieselfde tipe besigheid as by die hoofkantoor gedoen word. Wanneer 'n koöperasie wel alle dienste wat by hoofkantoor gelewer word, ook gedesentraliseer by sy takke aanbied, is daar sprake van 'n volledige takkoöperasie. Hierdie volledige stel dienste wat gelewer word impliseer dus dat nie alleen boerderybenodigdhede by die takkoöperasie voorsien word nie, maar dat ook dienste soos versekering, werkswinkeldienste en beroking- en bespuitingsdienste, ensovoorts, daar voorsien word. By landboukoöperasies bestaan daar oor die algemeen nie al hierdie gespesialiseerde dienste by takke nie, en kan lede via hulle plaaslike takbestuurder daarvoor aansoek doen by die koöperasie. Deurdat die tak in praktyk hoofsaaklik belas is met die verspreiding van boerderybenodigdhede, het die neiging ontstaan om dit 'n tak, 'n takwinkel of 'n ledewinkel te noem en nie 'n takkoöperasie nie.

5. Wat is 'n depot?

Een van die doeleindes waarvoor koöperatiewe landbouverenigings en koöperatiewe landboumaatskappye opgerig word, word in artikel 6(v) van die Wet op Koöperatiewe Verenigings gestel, naamlik om "namens of ten behoeve van 'n beherende raad wat 'n skema volgens die Bemarkingswet, 1937, of 'n wysiging daarvan, uitvoer, te handel met landbouprodukte waarop daardie skema betrekking het, of dit te hanteer, op te berg of te behandel, en algemeen namens of ten behoeve van so 'n raad op te tree."

Om dus sy funksies uit te voer moet die koöperasie fasiliteite skep vir die hantering, opberging en behandeling van die produkte van sy lede. Weens faktore soos die omvang van produkte, vervoerkoste en opbergingsfasiliteite, maak koöperasies...../

koöperasies van depots gebruik om sy funksies uit te voer. So sê de Kock "ons praat van 'n depot wanneer ons bedoel 'n produkte-opslagplek waar hoofsaaklik produkte van produsente ingeneem en opgeberg word."¹⁾ Om dus die inname en opberging van produkte te vergemaklik, sal die koöperasie by verskillende plekke in sy gebied depots oprig om hierdie funksie doeltreffend te verrig.

Die beste omskrywing van die begrip "depot" vind ons in die Wet op Koöperatiewe Verenigings, artikel 3(3), waar 'n depot omskryf word as "'n plek waar 'n vereniging of maatskappy sy werksaamhede beperk tot die ontvangs, opberging of versending van landbouprodukte, lewende hawe of lewendehawe produkte en tot die ander dienste, as daar is, wat die Minister van tyd tot tyd bepaal."

6. Samevatting.

In hierdie hoofstuk het ons gepoog om die begrippe koöperasie, tak, en depot te omskrywe sodat 'n duidelike beeld van elkeen verkry kan word. Verskillende definisies van koöperasie is nagegaan en by Ter Woorst is aangesluit om 'n koöperasie te omskryf as 'n organisasie wat sommige funksies van die boer oorneem om dit namens hom te verrig, en sodoende sy ekonomiese posisie verbeter. Deurdat 'n hele aantal boere sommige van hulle funksies verenig en gesamentlik uitvoer deur middel van die koöperasie, kom daar 'n groep met 'n sterk afdingingsmag tot stand wat vir die individuele boer oor die lang termyn ekonomiese voordele kan lewer. 'n Tak is beskou as 'n vertakking van die koöperasie se verskaffingsfunksie, en 'n depot is gesien as 'n produkte opslagplek waar graan van lede ontvang en opgeberg word.

Enkele ander begrippe soos organisasie, finansiering, kapitaal, ensovoorts, word later in die hoofstukke waarop dit betrekking het, omskryf.

1) De Kock, op. cit., p. 56.

HOOFSTUK III

DIE ONTSTAAN EN ONTWIKKELING VAN TAKKOÖPERASIES EN DEPOTS.

1. Inleiding.

Voordat oorgegaan word tot die bespreking van enkele bedryfsekononiese aspekte van takke en depots in hoofstuk IV tot VI, wil ons hier eers let op die ontstaan, ontwikkeling, wetlike bepalings en die oorvleuelingsprobleme tussen koöperasies wat deur die oprigting van takke en depots veroorsaak is. Die prosedures en metodes waarvolgens oorvleuelingsprobleme uitgeskakel is en die struktuur waarin koöperasies ontwikkel het, sal ten slotte ook in hierdie hoofstuk bespreek word.

2. Die ontstaan en ontwikkeling van takke.

Soos reeds aangetoon dateer die ontstaan van die koöperatiewe beweging in Suid-Afrika uit die beginjare van die twintigste eeu. Aanvanklik was die getal landboukoöperasies baie beperk en moes die individuele koöperasies dus noodwendig uitbrei om hulle dienste aan die boere beskikbaar te stel.

Reeds in 1916 ontstaan probleme ten opsigte van die groot gebiede wat koöperasies moes bedien, want dit het die nadeel gehad dat baie van die lede nie in die verlangde noue kontak met hulle koöperasie kon kom nie.¹⁾ Die rede hiervoor was die geweldige oppervlakte van Suid-Afrika en die land was baie dun bevolk. Die behartiging van groot gebiede deur koöperasies kon dus nie altyd vermy word nie. "Die klein bevolking van die Unie was dus eintlik 'n hinderpaal in die ontwikkeling van die koöperatiewe beweging, maar dieselfde faktor het die behoefte aan koöperasie egter vergroot, want niemand was meer hulpeloos met die bemerking van hulle produkte en meer uit die weg van sake in die algemeen...../"

1) Smal, J.G.C. Op. cit., p. 330.

algemeen as die boer in die verafgeleë gebiede nie."¹⁾

Die lede kon nie altyd die vergaderings bywoon nie, en daar het ook geen noue kontak tussen die lede onderling en tussen die lede en die koöperasie bestaan nie vanweë die uitgestrekte gebiede waar hulle gewoon het. By die owerhede het hierdie toestand sorg gebaar. Die groot gebiede wat die koöperasies moes bedien moes aanvaar word, maar dan moes die owerheid terselfdertyd poog om die nadele wat dit meebring uit te skakel. Elders haal Smal die Sekretaris van Landbou aan, wat in 1918 aanbeveel het dat "... every effort should be made to minimise these drawbacks by forecasting small societies or branches of large ones, as well as large ones, so as to afford as many people as possible opportunities of coming into contact with them ..."²⁾

Kleiner koöperasies of takke van groter koöperasies sou dus daartoe lei dat 'n nouer kontak tussen die koöperasie en die lede bestaan. Nie alleen sou dit die bemarkingsproses (inname van produkte) en die lewering van boerderybenodigde goedere vergemaklik nie, maar dit sou terselfdertyd die bande tussen die lid en sy koöperasie verstewig.

Die historiese omstandighede waarvolgens uitbreiding deur die oprigting van takke plaasgevind het, verskil van koöperasie tot koöperasie. In die algemeen kan gestel word dat die koöperasies in die beginjare nog klein was en graag hulle aktiwiteite wou uitbrei om sodoende hulle ekonomiese posisie te verbeter. Die boere het al meer bewus geword van die voordele wat die koöperasie bied ten opsigte van die bemarking van sy produkte, en vertoë is gewoonlik deur die boere tot die koöperasie gerig vir inskakeling. Na so 'n inskakeling van boere in 'n nuwe gebied het die koöperasie dan gewoonlik daartoe oorgegaan om 'n tak daar op te rig om in die behoeftes van die nuwe lede te voorsien.

Hierdie vrye oprigting van takke het tot 1939 plaasgevind toe die koöperasies deur artikel 19(2) en 105(4) van die Wet verplig is om goedkeuring van die Minister te verkry...../

1) Smal, J.G.C. Op. cit., p. 331.

2) Aangehaal deur Smal, op. cit., p. 331.

verkry en om ook die takke in die statute te noem. Die redes vir die nuwe wetsbepalings oor takke, wat later meer volledig bespreek word, was naamlik om die oorvleueling van aktiwiteite wat deur die oprigting van takke ontstaan het, uit te skakel. Die Registrateur het reeds in sy jaarverslag van 1926/27 verklaar dat "met die volgende wolseisoen sal daar drie liggame op Durban wees, wat geregistreer is onder die Koöperatiewe wet. Hierdie toedrag van sake moet betreur word, want die vermeerdering van organisasies om een en dieselfde produk van die boer te hanteer, sonder dat daar die nouste samewerking tussen hulle bestaan, beteken noodwendig vermeerdering van administrasiekoste in die hantering van die produk, swakkere gesamentlike verkoop-, sowel as aankoop-krag en dus inkrimping van die voordele wat koöperasie juis ten doel het vir die boer."¹⁾ Waar die Sekretaris van Landbou dus in 1918 die oprigting van takke bepleit het en die baie takke in 1926 betreur is, moes die toestand in 1939 deur wetgewing gekontroleer word - 'n bewys dat baie nuwe koöperasies ontstaan het in hierdie periode en dat ook veelvuldige takke geopen is.

Na 1939 moes die koöperasies eers die nodige toestemming verkry om 'n tak te open. Dit kan dus aanvaar word dat takke slegs op plekke toegelaat is waar daar so 'n behoefte bestaan het en waar die oprigting daarvan tot geen oorvleueling sou lei nie. Die takwinkel moet 'n groot hoeveelheid besigheid met lede doen om suksesvol te wees, en dit beteken dit moet so geleë wees om 'n groot gebied te bedien.

Vandag bestaan daar baie landboukoöperasies wat takgeriewe aan hulle lede beskikbaar stel. Die ontwikkeling van die aktiwiteite van die koöperatiewe organisasievorm deur stigting van takke is 'n goeie besigheidsbeleid en die koöperasie bereik onder andere die volgende doelstellings daarmee:-

- 1) Die tak tree op as streeksverteenvoerder van die koöperasie, nie alleen ten opsigte van die goedere wat
dit...../

1) Smal. op. cit., p. 767.

- dit hanteer nie maar vir die koöperasie as geheel aangesien goedere deur middel van die tak bestel kan word.
- 2) Dit maak nader kontak tussen die lid en die koöperasie moontlik, wat nie die geval sou gewees het as ons slegs 'n sentrale besigheid gehad het nie.
 - 3) Dit skep die geleentheid om die behoeftes van die lede wat in spesifieke gebiede woon nader te bestudeer en as gevolg daarvan kan die goedere en dienste wat gelewer word nader aan die behoeftes van die lede aangepas word.
 - 4) Die bestaan van 'n tak is 'n gedurige herinnering aan die bestaan van die koöperasie en al sy dienste, en dit tesame met die ander voordele lei tot 'n groter ledetal en meer of groter getrouheid aan die koöperasie deur die lede van 'n bepaalde gebied.
 - 5) Vervoerkoste word verminder aangesien baie goedere deur lede self na die plaas vervoer word, terwyl vervoerkoste vanaf die verafgeleë hoofkantoor groot bedrae mag beloop.
 - 6) Aangesien die tak naby die lede is, kan lekkasies na ander ondernemings; dit is handel wat die lede daarmee doen, makliker opgespoor word.
 - 7) Deurdat die gebied van die koöperasie in afdelings opgedeel word, vergemaklik dit die toesig om ontwikkeling van hierdie gebiede.¹⁾

Ons sien dus dat die takstelsel vir lede baie voordele inhou, en dat die koöperasie daardeur in staat gestel word om sy aktiwiteite aansienlik uit te brei en sy doelstelling van dienslewering sodoende uit te bou. Daar sal ongetwyfeld vir die koöperasie ook baie nadele aan 'n takstelsel wat swak georganiseerd is verbode wees. Finansiële en voorraadverliese mag ontstaan indien onbetroubare en onnoukeurige takpersoneel aangestel word. 'n Gebrek aan doeltreffende kontrole oor takaktiwiteite mag ook vir die koöperasie nadele inhou. Veral by die groot koöperasie met baie takke moet gewaak word teen 'n lomp en ondoeltreffende organisasie. Wanneer die koöperatiewe bedryf sy optimum bereik het sal dit miskien wensliker wees om 'n nuwe koöperasie te stig in plaas van om addisionele takke te stig.

Hierdie...../

1) Eason, W. Op. cit., p. 41.

Hierdie uitgebreide stelsel van takke wat ontwikkel het, het noodwendig 'n groot uitwerking en invloed op die koöperatiewe struktuur gehad. Die oprigting van takke het die koöperasie in staat gestel om sy sake op 'n groot skaal te organiseer en aan te pas, sodat die groot koöperasie algemeen geword het. Oor hierdie moderne koöperatiewe struktuur word later in die hoofstuk meer gesê.

3. Die ontstaan en ontwikkeling van depots.

Dit was veral sedert 1939 dat die koöperasies geweldig baie depots gestig het om die graan van hulle lede in te neem en op te berg. Dit moet deels toegeskryf word aan die feit dat takke nie meer so maklik gestig kon word nie.¹⁾

Vanaf 1939 het baie nuwe depots ontstaan wat spoedig ook tot oorvleuelingsprobleme aanleiding gegee het, sodat ook die vrye oprigting van depots in 1960 deur middel van wetgewing ingekort is.²⁾

Net soos die takwinkel vergemaklik die depot ook die taak van die koöperasie. Eerstens kan die koöperasie die produkte van sy lede vinniger ontvang deur op verskillende punte die produkte in te neem, en tweedens word 'n goedkoper diens aan die lede gelewer deurdat naby geleë depots 'n aansienlike vermindering in vervoerkoste van produkte vir die boer meebring. Derdens kan die depot ook aangemerkt word as 'n verlengstuk van die koöperasie in die rigting van die lede wat tot 'n beter onderlinge verhouding kan lei. Indien depots swak beheer en bestuur word, kan dit tot groot nadeel wees vir die koöperasie.

Wat die depot-wetgewing en oorvleueling betref, word in die volgende paragraawe nader daarop ingegaan.

4. Wetlike reëling van takke en depots.

Met die invoering van Wet. no. 29 van 1939 is die oprigting van takke beïnvloed, en wel deur artikel 105(4) wat bepaal: "'n Vereniging of maatskappy stig geen takke

behalwe...../

1) Volgens 'n mededeling deur die Registrateur.

2) Loc. cit.

behalwe op plekke waar hy by sy regulasies veroorloof is sulks te doen."¹⁾ Prakties kom dit dus daarop neer dat 'n koöperasie eers sy statute sou moes wysig en 'n bepaling daarin moes voeg wat hom magtig om so 'n tak op te rig. So bepaal artikel 15(1)(a) en (b) aangaande die inhoud van die regulasies, dat die volgende onder andere daarin genoem moet word -

- a) "die voorgestelde naam van die vereniging of maatskappy, waarvan die woord "koöperatiewe" deel moet uitmaak. In die geval van 'n koöperatiewe maatskappy of vereniging met beperkte aanspreeklikheid moet die woord "beperk" die laaste woord van sy naam uitmaak;
- b) waar die kantoor en enige takke van die maatskappy gevestig sal wees."

Verder moet daarop gelet word dat die Minister 'n vetoreg het ten opsigte van die wysiging van regulasies wat deur 'n koöperasie aangebring sou word. So bepaal artikel 19(2) dat elke wysiging van regulasies wat aldus aangebring word, binne een maand daarna vir registrasie voorgelê moet word aan die Registrateur wat dit aan die Minister moet voorlê. Die Minister kan na goeddunke weier om die wysiging toe te laat. Al sou 'n koöperasie dus sy statuut so wysig om die oprigting van addisionele takke moontlik te maak, het die Minister nog die reg om die oprigting daarvan te weier.

Vanaf 1958 het Georganiseerde Landbou vertoë tot die Minister gerig dat depots ook geregistreer moet word, aangesien dit daartoe gelei het dat oorvleueling van aktiwiteite deur die oprigting van hierdie depots in grensgebiede tussen koöperasies ontstaan het. Hierdie vertoë van Georganiseerde Landbou is bekragtig deur middel van wetgewing in 1960 waarvolgens ook depots geregistreer moet word.

Ingrypende veranderings, sover dit die depots aangaan, is na die passering van hierdie Wysigingswet no. 44 van 1960 te weeggebring. Artikel 105(4) is uitgebrei sodat ook vir depots voorsiening gemaak word, naamlik dat 'n vereniging
of...../

1) Wet op Koöperatiewe Verenigings, no. 29 van 1939 soos gewysig deur Wet no. 46 van 1944 en Wet no. 44 van 1960. Die Staatsdrukker, Pretoria.

of maatskappy nie takke of depots mag stig nie behalwe waar dit deur sy regulasies gemagtig word om dit te doen nie.

Verder is die magte van die Registrateur uitgebrei en is die van die Minister duideliker omskryf, soos artikel 105(5) aantoon, naamlik dat "ondanks die bepalings van artikel negentien, die Registrateur die regulasies van 'n vereniging of maatskappy te eniger tyd kan wysig - (a) deur 'n bepaling daarin wat betrekking het op die stigting van 'n tak of depot te skrap, indien die tak of depot nie gestig word nie binne een jaar of binne die verdere tydperk wat die Registrateur toestaan, nadat voorsiening daarvoor in die regulasies gemaak is; of

(b) deur 'n bepaling daarin wat betrekking het op die stigting van 'n tak of depot te skrap deur bepalings daarin te voeg wat die doeleindes of werksaamhede wat daardie vereniging of maatskappy by enige plek kan uitvoer, beperk, in gevalle waar na die oordeel van die Minister enige van die doeleindes of werksaamhede wat by daardie plek uitgevoer word of kan word, tot groter voordeel van alle belangstellendes deur 'n ander vereniging of maatskappy wat alreeds bestaan of wat gestig staan te word, uitgevoer kan word, hetsy by 'n tak of depot wat alreeds bestaan of gestig staan te word al dan nie, na gelang van die geval."

Hierdie wetgewing het daarin geslaag om die beoogde doelstellings te bereik, soos ons in die bespreking van die oorvleuelingsprobleem sal aantoon.

5. Koöperatiewe oorvleueling en die oplossing daarvan.

As 'n mens die term "koöperatiewe oorvleueling" besig, dan besef jy dat oorvleueling 'n term is wat eie is aan die koöperatiewe beweging in Suid-Afrika. Waarom daar juis by koöperasies van oorvleueling sprake is en nie by die ander tipe ondernemings nie, is toe te skryf aan die feit dat die owerheid konkurrensie tussen koöperasies in 'n ander lig sien as dié mededinging wat tussen ander ondernemings plaasvind. Daarom sal ons eerstens let op die houding van die owerheid teenoor koöperatiewe mededinging.

a. Koöperatiewe konkurrensie.

Die grondslag van die maatskappy onderneming en die
koöperasie...../

koöperasie verskil. Waar die maatskappy deur kapitaal beheer word en wins ten doel het, word die koöperasie beheer deur mense met die doel om diens te lewer. Omdat die maatskappy se strewe en motief wins is, en wins juis die stimulus onder die kapitalistiese stelsel is, gaan dit die Staat nie aan hoe intens die kompetisie onderling is nie. Dit is juis die kompetisie wat die verbruiker teen uitbuiting (monopolievorming) vrywaar, aangesien 'n gebrek aan kompetisie die onderneming die geleentheid gee om sy winsstrewe te misbruik, hoewel 'n gebrek aan kompetisie nie noodwendig tot uitbuiting sal lei nie.

By die koöperasie aan die ander kant, waar die strewe dienslewering is, is dit duidelik dat onderlinge kompetisie indruis teen die wese van 'n koöperasie. Hierdie kompetisie word deur die Staat en die Registrateur in Suid-Afrika bestempel as "verderflike konkurrensie."

Die redes waarom onderlinge koöperatiewe mededinging so verderflik is, word duidelik deur die besigheidspraktyk aangetoon. Eerstens is die koöperasie in mededinging met die kommersiële sektor, dit wil sê ondernemings wat byvoorbeeld dieselfde boerderybenodighede en dienste as die koöperasie self lewer. Die koöperasie poog om sy artikels goedkoper aan die lede te lewer as hierdie ondernemings, en stel hom ten doel om sy dienste ook tot groter voordeel aan die lid beskikbaar te stel. Deurdat die koöperasie dus beter dienste as die kommersiële sektor wil lewer, wil dit dus gesonde mededinging bevorder. Daarom is die koöperasie nie vrygespreek van mededinging nie en ontstaan die vraag of dit wenslik is dat koöperasies bo en behalwe die mededinging met die kommersiële sektor, ook nog onderling in mededinging moet wees.

Tweedens het die koöperasie met 'n ander tipe mededinging te doen wat basies verskillend van die vorige is, naamlik mededinging met homself. Dit behoort die langdurige uitgangspunt en strewe van die koöperasie te wees om sy interne doeltreffendheid te verbeter. Daar moet steeds gepoog word om die bedryfskoste te verminder en daardeur die eenheidskoste per gehanteerde produk, om sodoende groter ekonomiese voordeel aan die lede te gee.

Verder...../

Verder moet gelet word op die nadele wat dusdanige onderlinge koöperatiewe mededinging kan meebring. Onderlinge kompetisie kan eerstens tot duplisering van dienste lei. Aangesien die koöperasie nie 'n winsstrewende het nie, sal hy dus slegs die koste verbonde aan die gelewerde diens van sy lede verhaal. Maar sou 'n ander koöperasie ook dieselfde diens aan die lede by dieselfde punt voorsien, sal ook hy die nodige fasiliteite (dit is grond en geboue, masjinerie, arbeid en kapitaal) moet bekom om die diens beskikbaar te stel. Kapitaal sal vereis word om hierdie bykomende dienste te lewer, wat uiteindelik van die lede verhaal sal word. Dit is te betwyfel of die nuwe koöperasie die bestaande diens goedkoper sal lewer, aangesien ook hy die basiese koste verbonde daaraan moet dek. Daarom is die uitgangspunt dat alle lede liever van die bestaande diens gebruik moet maak, waardeur die omset van die koöperasie verhoog word en die moontlikheid om teen 'n laer eenheidsprys, as gevolg van die groter omset, die diens te lewer, versterk word.

As die uitgangspunt van die koöperasie steeds interne rasionalisasie is, dit wil sê as gepoog word om die bestaande dienste steeds goedkoper te lewer, en as die koöperasie sy dienste wêl teen hierdie minimumkoste lewer, kan daar nooit 'n argument vir onderlinge koöperatiewe konkurrensie aangevoer word nie.

Tweedens moet daarop gewys word dat onderlinge koöperatiewe konkurrensie die koöperasie se suiwerende invloed ten opsigte van die bevordering van mededinging kan benadeel. So word beweer dat die primêre doelstelling van koöperasies is om sommige van die gebreke van die kapitalisme te oorkom. Van die belangrikste is die gebreke ten opsigte van mededinging wat inbreuk maak op die vrye verdeling van hulpbronne in ooreenstemming met die verbruiker se voorkeur. 'n Fundamentele oogmerk van die koöperatiewe bedryf is juis om mededinging te bevorder en die gebied te vergroot waarin pryse effektief deur die prysmeganisme bepaal word.¹⁾ Indien algehele koöperatiewe oorvleueling sou ontstaan, mag koöperasies so nadelig getref word as gevolg van die kleiner omset...../

1) Halcrow, H.C. Op. cit., p. 188.

omset en groter koste dat dit nie langer 'n effektiewe rol sal kan speel ter bevordering van kompetisie in die kommersiële sektor nie.

b. Koöperatiewe oorvleueling.

Hierdie standpunt van die owerheid om koöperatiewe mededinging as ongewens te beskou, kan aangevoer word as die rede waarom van 'n oorvleuelingsbeleid by koöperasies sprake is. So verklaar die Registrateur dat "toe koöperasies nog swak was het ons nooit van oorvleueling gehoor nie, maar nou dat die jongelinge groot en sterk geword het, trap hulle op mekaar se tone."¹⁾

Ten opsigte van die geskiedenis van die oorvleuelingsprobleem om en by 1939 verklaar die Registrateur: "In hierdie stadium het sekere van ons huidige gevalle van oorvleueling tussen koöperasies reeds begin wortelskiet, soos blyk uit bewerings van die betrokke koöperasies dat hulle reeds voor 1939 gevestigde belange op die oorvleuelingspunte gehad het."²⁾ Soos ons reeds gesien het, het die wetgewing van 1939 en 1960 gepoog om hierdie oorvleueling uit te skakel. Ook die Registrateur het alles in die stryd gewerp om die saak reg te stel. Hy verklaar dat daar "by wyse van korrespondensie, samesprekings en inspeksies gepoog is om 'n vergelyk tussen die partye te tref."³⁾

Sedert die wetgewing van 1960 het die Minister hom begin bemoei met die probleem van onderlinge koöperatiewe mededinging en oorvleueling. Hy moes hierdie plig aanvaar om die oorvleuelingsprobleem aan bande te lê, aangesien die behoefte aan 'n sentrale mag vir die uitskakeling van die probleem sterk na vore getree het.

Die kriterium waarvolgens bepaal word of daar oorvleueling bestaan, is om te kyk of 'n bestaande koöperasie nie reeds 'n funksie wat 'n bepaalde koöperasie wil verrig, in daardie gebied onderneem nie. Indien so 'n funksie
reeds...../

1) Van Rensburg, H.C. Oorsig oor koöperatiewe ondernemings soos op 30 Junie 1962. Die Staatsdrukker, Pretoria, 1964. p. 18.

2) Loc. cit.

3) Loc. cit.

reeds verrig word, sal die Minister en die Registrateur nie aan 'n ander koöperasie die nodige toekenning verleen om ook so 'n funksie te verrig in die besondere gebied nie. Is daar egter geen koöperasie wat die besondere funksie in die streek verrig nie, sal die toestemming daarvoor maklik verkry kan word. Deur hierdie beginsel konsekwent toe te pas kan verhoed word dat verdere oorvleuelingsprobleme in die toekoms sal ontstaan.

c. Oorvleuelingsvorme en die uitskakeling daarvan.

Vanaf 1960 is die implementering van 'n daadwerklike beleid om oorvleuelingsprobleme uit te skakel deur die Registrateurskantoor van stapel gestuur. Verskillende vorme van oorvleueling wat ontstaan het as gevolg van die vrye oprigting van depots, moes die aandag geniet. Gedurende 'n besoek aan die Registrateur en aan verskillende koöperasies is kennis geneem van hierdie oorvleuelingsprobleme, wat in die praktyk bestaan en bestaan het, en die bedoeling is om hier van hierdie gevalle toe te lig, en om die tipes oorvleueling en die metodes waardeur gepoog is om dit uit te skakel, aan te toon.

(1) Territoriale oorvleueling.

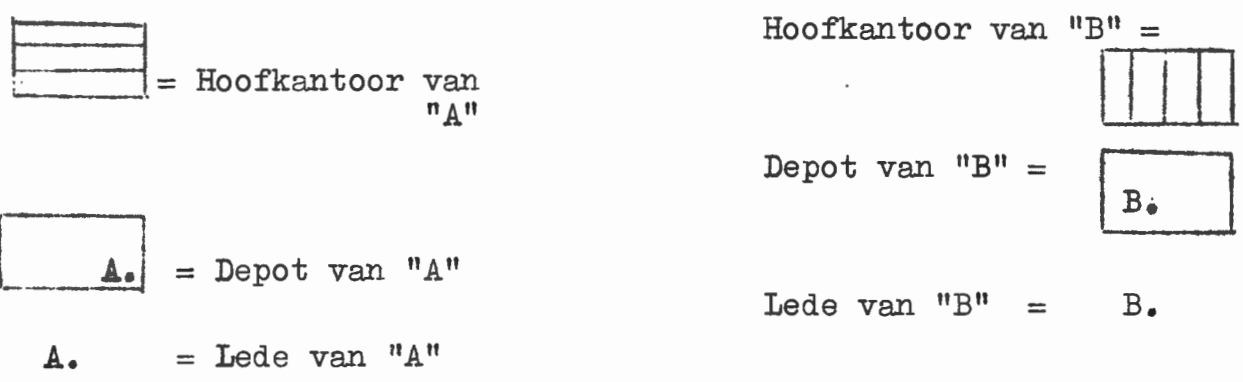
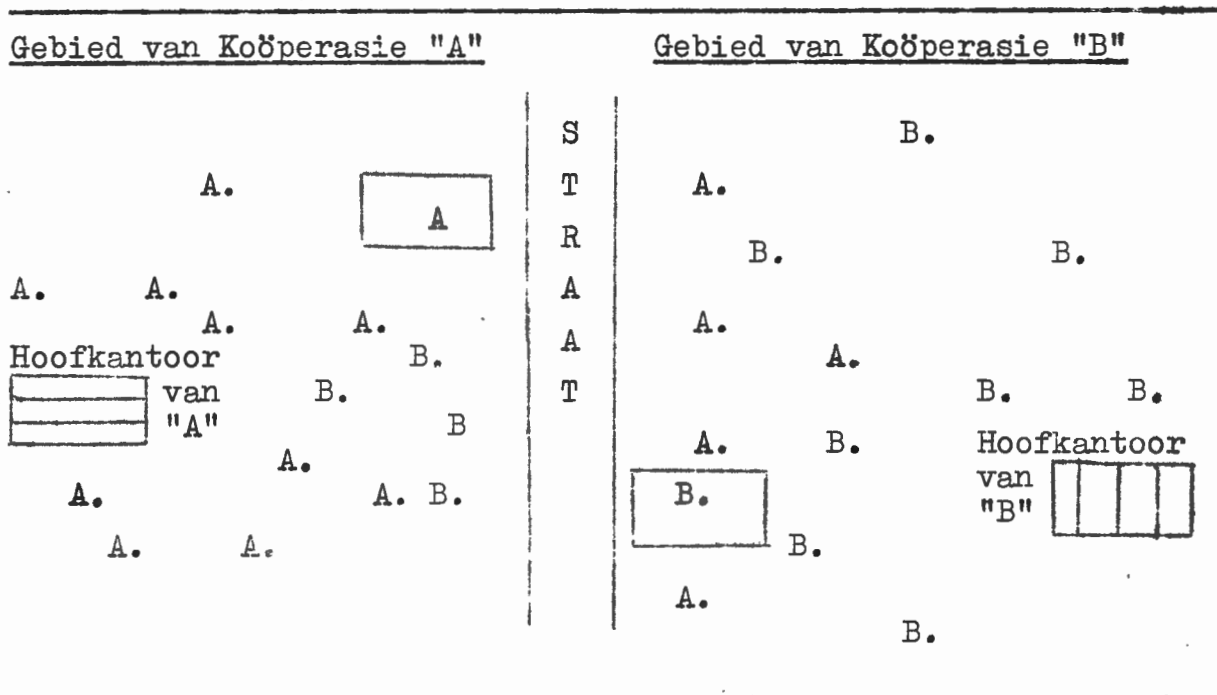
Die term "territoriale oorvleueling" toon aan dat 'n koöperasie sake doen in 'n gebied wat van owerheidsweë aan 'n ander koöperasie toegesê is, of met lede sake doen wat in 'n ander koöperasie se gebied woonagtig is. Ons wil dit toelig met 'n praktiese geval.

Die Registrateurskantoor het met 'n geval van territoriale oorvleueling te kampe gehad waar twee koöperasies in dieselfde straat van 'n dorp takke en depots gehad het, terwyl hulle lede aan beide kante van die straat gewoon het. Duidelikheidshalwe wil ons die toestand skematies as volg toelig, soos fig. 1 aantoon.

Fig. 1/

Fig. 1

Territoriale oorvleueling.



Soos ons in die skets kan sien, is daar lede van A woonagtig in die gebied wat koöperasie B as sy gebied beskou, en omgekeerd. Hier mag verder ook gevalle van dubbele lidmaatskap voorkom (boere is lede van A en B). Sou depot A in seisoentyd die lede se produkte vinniger kan ontvang as B, mag B al sy besigheid verloor. Sou koöperasie B weer 'n toegewing maak ten opsigte van die voggehalte van produkte, sal koöperasie A dit ook moet doen anders verloor dit al sy besigheid. Dit is dus duidelik dat 'n toestand van mededinging tussen die...../

die twee koöperasies by depot A en B kan ontstaan, en dit word juis as verderflik bestempel.

'n Metode om dit uit te skakel moes dus gevind word. Die oplossing van hierdie oorvleuelingsprobleem is deur die Registrateurskantoor in territoriale skeiding gesien. Die straat is as die skeidslyn tussen die twee koöperasies aanvaar, en lede is verplig om slegs aan een koöperasie te behoort. Wat die lede betref wat nou in die afgebalede gebied van die ander koöperasie woon, aan hulle is die keuse gestel om na die koöperasie in wie se gebied hulle woon oor te gaan, of om lid te bly van hulle oorspronklike koöperasie. Maar sou 'n lid wat in die gebied van koöperasie A woon maar lid is van koöperasie B, te sterwe kom of die boerdery staak, kan die nuwe eienaar van die plaas, ongeag of hy 'n bloedverwant of vreemde persoon is, slegs by die koöperasie in wie se gebied hy woon (koöperasie A) aansoek doen om lidmaatskap.

Dit is duidelik dat die probleem oor die langtermyn, soos lede aan die oorkant van die skeidslyn sterf of die boerdery staak, heeltemal sal verdwyn. Die rede vir 'n meer gestadige beleid is to te skryf aan die standpunt van die Registrateurskantoor om die probleme op te los met so min nadelige gevolge as moontlik vir die lede en die koöperasie. Gewoonlik word die samewerking en onderlinge ooreenstemming tussen die twee koöperasies by die oplossing van so 'n probleem gesoek.

(2) Algehele oorvleueling.

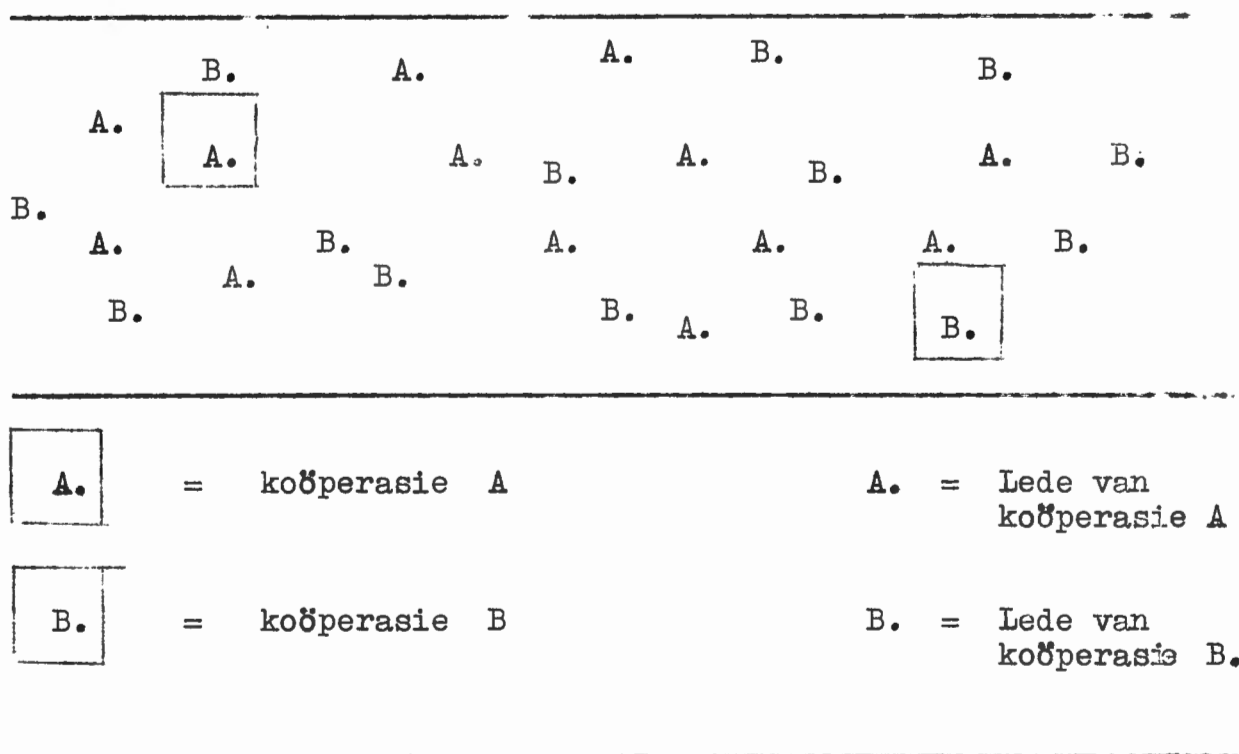
Bogenoemde geval van territoriale oorvleueling was meer beperk tot 'n gebied met 'n beperkte oppervlakte, byvoorbeeld oorvleueling by die grenslyn tussen twee koöperasies (dus binne 'n bepaalde distrik). Oorvleueling mag egter oor 'n wyer gebied strek, byvoorbeeld twee koöperasies bedien dieselfde gebied en dupliseer mekaar se aktiwiteite oor die hele gebied. Hier is dan sprake van "algehele oorvleueling" - 'n geval wat regstreeks...../

regstreeks indruis teen die beleid van spesifieke gebiedsafbakening.

Duidelikheidshalwe kan ons ook hierdie toestand skematies voorstel. (fig. 11).

Fig. II

Algehele oorvleueling.



'n Toestand soos die skets aantoon, kom vandag nog in die praktyk voor waar 'n boerderybenodigdhede-verskaffingskoöperasie in die gebied van 'n ander landboukoöperasie gevestig is. Prakties kom dit dus daarop neer dat die een koöperasie boerderybenodigdhede voorsien en 'n ander koöperasie die produkte van die lede hanteer en ook boerderybenodigdhede verskaf.

Maar laat ons veronderstel twee koöperasies bedien dieselfde gebied en elkeen het sy eie lede wat deurmaak in hierdie gebied gevestig is. Tak- en depotgeriewe moet dus deur albei koöperasies oor die hele gebied aan hulle lede voorsien word, wat 'n onnodige duplisering van koste meebring aangesien die takke of depots van...../

van slegs een koöperasie net so goed in die behoeftes van die lede kan voorsien. Ook hier is dus sprake van sterk oorvleueling en mededinging wat uitgeskakel moet word.

Die beste metode om die oorvleueling hier uit te skakel is gewoonlik om die twee koöperasies te amalgameer. Die twee partye kom bymekaar en na onderlinge bespreking en oorlegpleging kan op 'n amalgamasie besluit word.

In verband met so 'n amalgamasie moet daarop gewys word dat Wet no. 44 van 1960 hierdie prosedure aansienlik vergemaklik het. So lui artikel 94 nou dat "twee of meer koöperatiewe landboumaatskappye met beperkte aanspreeklikheid, of twee of meer koöperatiewe handelsverenigings met beperkte aanspreeklikheid kan by besluit aangeneem deur minstens twee-derdes van die lede wat hulle stemme uitbring in eie persoon of deur gevolmagtigdes (waar dit toegelaat word), op 'n algemene vergadering van elke maatskappy of vereniging vir daardie doel byeengeroep, tot amalgamasie oorgaan en aldus een koöperatiewe maatskappy of vereniging (hierna genoem die nuwe maatskappy of vereniging) vorm." Na so 'n besluit moet die Registrateur daarvan verwittig word en ook afskrifte van die nuwe statute ontvang, waarna hy die name van die ou koöperasies skrap en die nuwe vereniging of maatskappy registreer. Verder bepaal artikel 94(5) "geen handeling ingevolge die bepalinge van hierdie artikel maak enige inbreuk op die regte van 'n skuldeiser van een of ander van die betrokke maatskappye of verenigings nie."

So 'n amalgamasie kan dus slegs tot die voordeel van die lede en hulle oorspronklike koöperasie lei, want benewens die feit dat lede geen gevaar staan om daardeur skade te ly nie, kan die nuwe koöperasie hierdeur sy aktiwiteite uitbrei en 'n sterker afdingende posisie inneem as wat die geval met die oorspronklike koöperasies was.

(3) Funksionele oorvleueling.

Funksionele oorvleueling verwys na die funksie wat 'n koöperasie verrig en beteken dat twee koöperasies 'n bepaalde funksie dupliseer. In die praktyk mag die toestand hom voordoen dat 'n suiwelkoöperasie en 'n graankoöperasie in dieselfde gebied gevestig is. Benewens hulle hoof funksie om die suiwel en landbouprodukte te bemark, mag albei egter die lede in die betrokke gebied van boerderybenodigdhede voorsien. Hier sal lede noodwendig aan albei koöperasies moet behoort, aangesien 'n gediversifiseerde boerdery waar suiwel- en landbouprodukte bemark word, algemeen voorkom.

Ook hier is duidelik tekens van duplisering te bespeur: lede mag hulle boerderybenodigdhede vir landboudoeleindes van die suiwelkoöperasie aankoop, en omgekeerd. Hierdeur kan verderflike kompetisie ontstaan tussen die twee koöperasies ten opsigte van die verskaffing van boerderybenodigdhede.

Die normale metode wat deur die Registrateurskantoor in dergelike gevalle toegepas word, is om elke koöperasie te beperk tot die tipe boerderybenodigdhede wat met sy besondere hoofproduk verband hou. Hoewel hierdie produsente dus van albei koöperasies lede mag wees, (hulle is graan- en suiwelprodusente), moet hulle noodwendig hulle boerderybenodigdhede wat betrekking het op 'n bepaalde hoofproduk verkry van die koöperasie wat die boerderybenodigdhede voorsien wat daarmee verband hou. So sal roomafskeiers, melkmasjiene, emmers, kanne, ensovoorts dan deur die suiwelkoöperasie gehanteer word en kunsmis, saad, implimente, ensovoorts, deur die graankoöperasie.

Die mate van diversifikasie van boerdery in 'n bepaalde gebied kan ook lastige probleme meebring. So bestaan daar koöperasies in die Westelike Provinsie wat koringboere en wynboere as lede het, en hoewel die koöperasies eintlik koringkoöperasies is, moet hulle tog ook vir hulle wynproduserende lede boerderybenodigdhede voorsien. As in gedagte gehou word dat hierdie

koöperasies...../

koöperasies nie die wynoes hanteer nie, kan die probleem van kredietverlening sonder 'n pandreg op die oes dadelik ingesien word. Omdat wynkoöperasies soos die K.W.V. egter nie boerderybenodigdhede aan hulle lede voorsien nie, moet die lede noodgedwonge by die koringkoöperasies kom aanklop. Dit kan dus beskou word as 'n geval waar die koöperasie aan twee tipe boere boerderybenodigdhede voorsien, maar dan, in teenstelling met bogenoemde voorbeeld van die graan- en suiwelkoöperasies, omdat die verskaffing van boerderybenodigdhede nie deur die wynkoöperasie onderneem word nie.

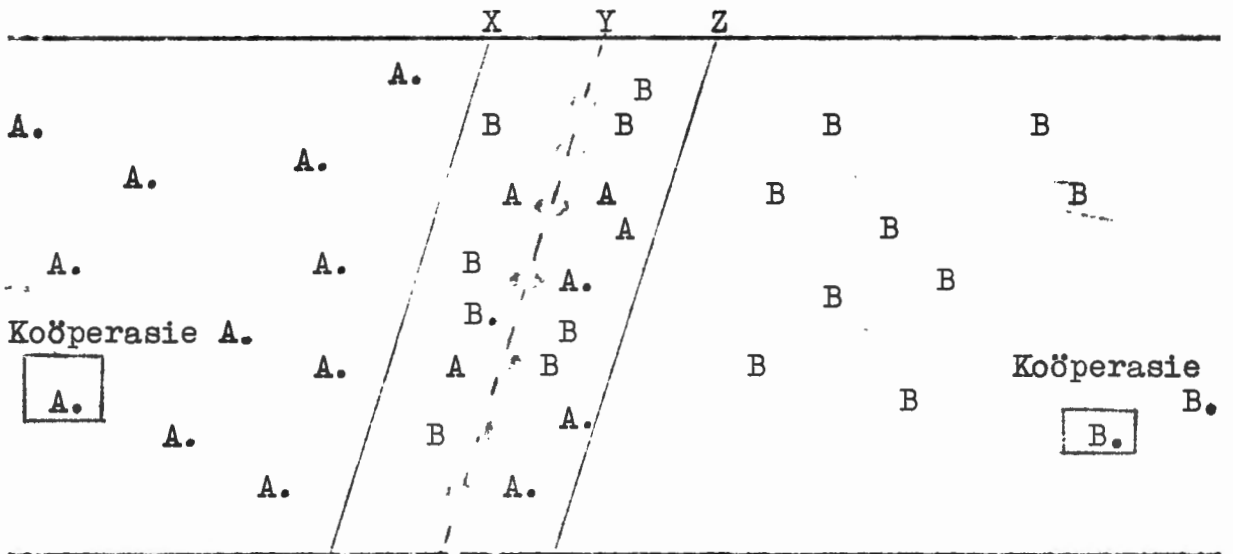
(4) Grensgebied-oorvleueling.

Basies is dit dieselfde as territoriale oorvleueling, maar waar 'n groot deel van die territoriale skeidslyn (wat soms baie myle mag wees) hierdeur geraak word, is die bepaling van 'n definitiewe skeidslyn soms moeilik bepaalbaar. So mag twee koöperasies oor 'n uitgestrekte gebied langs die grens lede hê wat die bedoelde skeidslyn oorskry.

Aangesien die oorvleueling hier slegs rondom die beoogde skeidslyn voorkom, is dit moeilik om 'n duidelike skeidslyn te bepaal sonder om sommige persone onnodig seer te maak. Die beginsel waarvolgens gebiedsafbakening gewoonlik hier bewerkstellig word, is om 'n "niemandslan" al langs die grensgebied te bepaal. Skematies kan ons die toestand as volg verduidelik: (fig. 111).

Fig. 3...../

Fig. 111

'n Niemandsland by koöperatiewe oorvleueling.

A. = lede van koöperasie A. B. = Lede van koöperasie B.

Die stippellyn (Y) stel die beoogde territoriale skeidslyn voor, maar dit is duidelik dat oorvleueling tussen lyn X en lyn Z plaasvind. Die minste skade word dan berokken as die gebied langs die skeidslyn (tussen X en Z) tot 'n niemandsland verklaar word. Daardeur word lede in hierdie gebied onder geen verpligting gestel om juis aan 'n spesifieke koöperasie te behoort nie. Hierdie lede geniet dus ope lidmaatskap ten opsigte van koöperasie A en B en aan hierdie twee koöperasies word die reg verleen om alleenlik met hulle lede in die niemandsland sake te doen. Dit is egter duidelik dat die samewerking van beide koöperasies noodsaaklik sal wees om die grenslyne van die niemandsland (X en Z) te bepaal.

(5) Oorvleueling tussen landbou- en handelskoöperasies.

Dit kan beskou word as 'n vorm van funksionele oorvleueling, want dit kan ontstaan as 'n handelskoöperasie en 'n landboukoöperasie 'n bepaalde funksie verrig
wat...../

wat identies is. So kan die handelskoöperasie byvoorbeeld sekere voorraad verskaf wat ook deur die landboukoöperasie wat die spesifieke gebied bedien, verskaf word.

Volgens die Registrateur word hierdie oorvleuelingsprobleme in die praktyk gewoonlik opgelos as gevolg van die feit dat die landboukoöperasie in staat is om die spesifieke voorrade teen 'n laer marge aan die lede beskikbaar te stel as die handelskoöperasie. Dit moet heelwaarskynlik daaraan toegeskryf word dat die landboukoöperasie hierdie goedere op groot skaal hanteer, en dus as gevolg van sy groter omset en al die finansiële voordele en besparings wat dit meebring, in staat is om die besondere artikels goedkoper as die handelskoöperasie te lewer.

(6) Oorvleueling by Artikel 57 koöperasies.

Hierdie bedrywe is koöperatief van aard maar is onder die Maatskappywet geregistreer. Hulle het hoofsaaklik aan die begin van die huidige eeu ontstaan toe koöperasies ses jaar voor die totstandkoming van die Unie in Natal en Kaapland geregistreer is kragtens die Maatskappywette van hierdie provinsies. In die Vrystaat en Transvaal is terselfdertyd ook genootskappe gestig met onbeperkte aanspreeklikheid wat onder Koöperasiewette geregistreer is, terwyl alle onbeperkte koöperasies onder die gewone Wette op Maatskappye geressorteer het.

Die Wet van 1939 maak voorsiening in artikel 91 en artikel 93 dat sekere verenigings of maatskappye wat koöperatief van aard is en wat onder die Maatskappywet geregistreer is, aansoek kan doen om onder die Wet op Koöperasies geregistreer te word.

Daar bestaan tans nog 21 van hierdie koöperasies, en oorvleuelingsprobleme kom baie keer hier voor. Die rede hiervoor is dat die statute van hierdie koöperasies hulle gewoonlik magtig om dwarsdeur die land takke op te rig, om sodoende hulle aktiwiteite uit te voer, byvoorbeeld wolkoöperasies.

Die...../

Die Registrateur beskou hierdie koöperasies egter as "spesiale koöperasies" wat in hulle aktiwiteite beperk moet word tot die tipe goedere wat deur spesiale koöperasies verskaf mag word. Vroeër het die landswye vrye oprigting van takke noodwendig tot oorvleuelingsprobleem aanleiding gegee, maar deurdat die huidige wetgewing goedkeuring van die Minister vereis vir oprigting van 'n nuwe tak, word die ontstaan van verdere oorvleueling effektief bekamp.

6. Die huidige struktuur van landboukoöperasies.

In die vorige paragrafe is die ontwikkeling van takke en depots en die probleme wat dit meebring het, bespreek, en ons het probeer aantoon hoe hierdie probleme opgelos is. Die toename van takke en depots het ongetwyfeld in 'n mate 'n invloed op die omvang van koöperasies gehad. As ons die hedendaagse landboukoöperasie met die wat aan die begin van die twintigste eeu bestaan het vergelyk, val dit dadelik op dat die koöperasie 'n geweldige struktuurverandering ondergaan het. Onder die struktuur van 'n koöperasie wil ons hier verstaan die grootte en samestelling daarvan, en ons wil kortliks hierby stilstaan, met die doel om te probeer aantoon watter tipe koöperasie, 'n groot of klein een, die koöperatiewe ideaal die beste kan verwesenlik. Hier wil ons slegs kortliks op 'n paar beskouings oor die saak let, en dan na aanleiding van 'n kosteontleding in hoofstuk 7 'n finale woord daarvoor uitspreek.

Die neiging dat die aantal koöperatiewe organisasies en hulle ledetal steeds toeneem, is internasionaal van aard, soos gesien kan word in tabel 1.

Tabel 1/

Tabel 1

Ontwikkeling van die koöperatiewe beweging in Afrika,
V.S.A. en Asië (1937-1953).

| Kontinent | Aantal koöperasies | | Ledetal | |
|-----------|--------------------|-----------|------------|------------|
| | 1937 | 1951-1952 | 1937 | 1951-1952 |
| Afrika | 3,598 | 6,637 | 331,911 | 1,271,229 |
| V.S.A. | 51,251 | 51,514 | 14,674,426 | 20,666,650 |
| Asië | 167,554 | 382,343 | 14,860,476 | 60,230,117 |

Bron: International Labour Office. Co-operation, a workers' educational Manual. Genève, 1956. p. 27.

Ook in Suid-Afrika is hierdie tendens te bespeur, maar dan geld dit nie net die aantal koöperasies en hulle ledetal nie, maar ook die omset van die koöperasies. Veral die funksie van verskaffing van boerderybenodigdhede speel 'n al belangriker rol by die landboukoöperasie.

Tabel 11

Die omset¹⁾ van landboukoöperasies en spesiale
boerekoöperasies vanaf 1935 tot 1966.
(Benader tot die naaste duisend rand.)

| Jaar | Landbou produkte | Boerderybenodigdhede | Dienste | Totaal |
|------|------------------|----------------------|-----------|-------------|
| 1935 | 21,119,000 | 3,473,000 | - | 24,592,000 |
| 1940 | 49,945,000 | 5,507,000 | 322,000 | 55,774,000 |
| 1945 | 87,065,000 | 13,290,000 | 451,000 | 100,806,000 |
| 1950 | 206,187,000 | 34,612,000 | 1,827,000 | 242,626,000 |
| 1955 | 389,271,000 | 64,415,000 | 6,339,000 | 458,025,000 |
| 1960 | 484,097,000 | 99,439,000 | 6,145,000 | 589,680,000 |

1961...../

1) Vir omsetsyfers vanaf 1935 tot 1960, sien: Plunket Foundation for cooperative studies. Year book of agricultural cooperation, 1966. Blackwell, Oxford, 1966. p. 65.

Tabel 11 (Vervolg) ¹⁾

| Jaar | Landbou | Boerderybe- nodigdhede | Dienste | Totaal |
|------|-------------|---------------------------|------------|-------------|
| 1961 | 485,661,000 | 117,483,000 | 8,222,000 | 611,365,000 |
| 1962 | 525,577,000 | 124,307,000 | 16,520,000 | 666,404,000 |
| 1963 | 567,578,000 | 139,269,000 | 8,668,000 | 716,015,000 |
| 1964 | 649,086,000 | 151,178,000 | 9,767,000 | 810,031,000 |
| 1965 | 636,976,000 | 161,348,000 | 12,794,000 | 817,118,000 |
| 1966 | 702,331,000 | 183,808,000 | 14,139,000 | 900,278,000 |

Uit tabel 11 sien ons dat die omset van landboukoöperasies geweldig toegeneem het, en kan beweer word dat die koöperasies hulle aktiwiteite aansienlik uitgebrei het. Gedurende die tydperk 1935 tot 1966 het die totale omset van landboukoöperasies ongeveer 38 keer vermeerder, naamlik van R24½ miljoen in 1935 tot oor die R900 miljoen in 1966.

Die belangrike plek wat boerderybenodigdhede inneem ten opsigte van die omset van landboukoöperasies, word deur tabel 111 aangetoon waar boerderybenodigdhede, landbouprodukte en dienste deur die Sekretaris van Landbou in sy jaarverslag van 1966/67 as persentasie van die totale omset uitgedruk word. Indien in gedagte gehou word dat boerderybenodigdhede hoofsaaklik deur die takke van koöperasies versprei word, sien ons watter belangrike funksie takke in hierdie verband vervul.

Tabel 111...../

1) Omsetsyfers vanaf 1961 tot 1966: Jaarverslag van die Sekretaris van Landbou vir die tydperk 1 Julie 1966 tot 30 Junie 1967. Die Staatsdrukker, Pretoria, 1968. p. 145.

Tabel 111.

Die persentasieverhouding van die omset in landbouprodukte, boerderybenodigdhede en dienste tot die totale omset.¹⁾

| Boekjaar | Landbou- produkte | Boerderybe- nodigdhede | Dienste | Totaal |
|----------|----------------------|---------------------------|---------|--------|
| 1938/39 | 89.5 | 10.0 | 0.5 | 100 |
| 1947/48 | 83.7 | 15.7 | 0.6 | 100 |
| 1952/53 | 84.2 | 14.5 | 1.3 | 100 |
| 1957/58 | 83.0 | 16.1 | 0.9 | 100 |
| 1962/63 | 79.3 | 19.5 | 1.2 | 100 |
| 1965/66 | 78.0 | 20.4 | 1.6 | 100 |

Uit die tabel sien ons dat die belangrikheid van landbouprodukte relatief afgeneem het, naamlik van 89.5% van die totale omset in 1938/39 tot 78.0% in 1965/66. Daarteenoor het die omset van boerderybenodigdhede gestyg vanaf 10% van die totale omset in 1938/39 tot 20.4% in 1965/66, terwyl dienste net effens gestyg het.

Die belangrike plek wat boerderybenodigdhede in die totale koöperatiewe omset inneem en die groot oppervlaktes wat sommige koöperasies bedien deur middel van 'n hele aantal takwinkels, gee daartoe aanleiding dat ons die grootte van ons landboukoöperasies onder die soeklig moet plaas. Die vraag ontstaan of die klein of groot koöperasie die doeltreffendste is, en of takkoöperasies verkiesliker is as die oprigting van onafhanklike koöperasies in nuwe gebiede. 'n Algemene reël wat vir sulke gevalle sal geld is moeilik neer te lê, want dit word beweer dat "this is not a point on which it is expedient to dogmatise. It must be decided according to the circumstances of each particular case."²⁾

Die...../

1) Jaarverslag van die Sekretaris van Landbou, 1966/67. p. 140.

2) International labour office. An introduction to co-operative practice. Genève, 1952. p. 19.

Die bestaande organisasies mag nie bemoeë word deur die gunstige resultate wat reeds behaal is nie. Selfs hulle eie vaardigheid en ondervinding moet ook nie as rede aangevoer word vir verdere uitbreiding deur die oprigting van takke nie, want hoe groter die koöperasie word, hoe moeiliker word die ideaal verwesentlik dat elke lid 'n aktiewe belangstelling en deelname in sy bedryf openbaar. Dit word wel makliker verkry by die kleiner plaaslike koöperasies wat die plaaslike inisiatief en leierskap bevorder en prikkel. Daar word laastens beweer dat die grootste voordele verkry word as klein, plaaslike koöperasies gestig word. Om die voordele van grootskaalse aktiwiteite vir hulle te verseker moet hulle deur middel van sentrales saamgesnoer word. ¹⁾

Sou die proses van vorming van sentrales deur klein koöperasies verkies word bo die ontstaan van groot koöperasies, moet die sentrales verseker wees van die algehele ondersteuning van sy ledekoöperasies. Alleen dan kan die grootste voordele aan die ledekoöperasies en uiteindelik aan die lede deurgegee word. Te dikwels vind mens vandag die toestand in die koöperatiewe praktyk in Suid-Afrika dat 'n landboukoöperasie as agent of sub-agent vir 'n onderneming optree wat boerderybenodighede verskaf, die artikel vir die lid finansier en slegs 'n klein kommissie daarop ontvang. Die daadwerklike ondersteuning van die sentrale koöperasie, wat gewoonlik oor uitgebreide kontakte in die buiteland beskik, kan 'n soortgelyke artikel teen 'n laer prys beskikbaar stel as gevolg van grootskaalse aankope vir al sy lede, maar dit is afhanklik van hulle ondersteuning.

Toestande verskil ook ten opsigte van die tipe produk wat die koöperasie moet hanteer. 'n Tabakkoöperasie sal noodwendig 'n groot gebied moet bedien want 'n te klein omset sal nie die kapitaal wat belê is om die verwerkingsfasiliteite daar te stel, regverdig nie. By ander tipe koöperasies...../

1) International labour office, op. cit., p. 19.

koöperasies wat bloot graan vir hulle lede in ontvangs neem en dit tydelik opberg, bestaan daar nie so 'n besondere behoefte om so besonder groot te wees nie.

Die klein koöperasie sal nie die voordele van finansiële bronne (krediet), toerusting en rasionaliserende fasiliteite kan geniet wat die groot koöperasie kan verkry en wat hom sodoende in staat stel om van die dienste van 'n hoogsgekwalfiseerde personeel, 'n sterk posisie in die mark en 'n lae hoeveelheid lopende koste gebruik te maak nie.

Daar word egter beweer dat die klein koöperasie voordele van sy eie het, want dit het voordele wat vir sy swakhede vergoed: sy personeel is klein, sy dienste eenvoudig en word deels deur die lede self uitgevoer. Die toerusting is modern en vorm 'n deel van die vriendelike atmosfeer wat die lede waardeer. Die band tussen lede en koöperasie is baie sterk, en 'n soort "familie" ontstaan. Daar mag miskien af en toe onderlinge moeilikhede ontstaan, maar omdat die ledeverhouding en lojaliteit teenoor die koöperasie so sterk is, is die klein koöperasie ten alle tye van hulle ondersteuning verseker.¹⁾

'n Vergelyking wat in Engeland gemaak is tussen die ledetal en omset van verbruikerskoöperasies in die nege streke wat deur die Co-operative Union in Groot-Brittanje bedien word, toon dat die grootste gemiddelde omset per lid verkry is van die koöperasies wat tussen 150 en 350 lede het. In sommige van die 9 streke was die klein koöperasies se gemiddelde omset per lid soveel as 300% - 400% groter as die van die koöperasie wat die grootste ledetal gehad het.²⁾

Die posisie is dan dat die groot koöperasie die voordele van kostebesparing en die nadeel van 'n onpersoonlike verhouding met sy lede meebring, terwyl die klein koöperasie miskien nie sulke groot kostebesparings meebring nie, maar

terselfdertyd...../

1) International Labour Office. Co-operation. A worker's educational manual. Genève. 1956. p. 59.

2) Loc. cit.

terselfdertyd 'n sterk sosiale band met die lede handhaaf. In ons definisie het ons die versekering van ekonomiese voordele aan die lede as die primêre doel van die koöperasie gesien, en as 'n sekondêre doel die vorming van 'n groepsverband om die "countervailing power" oor die lang termyn te verseker. Sowel die groepsverband (sosiale verhoudinge) en die ekonomiese voordele wat die koöperasie lewer is baie belangrik. 'n Koöperasie wat slegs ekonomiese voordele lewer maar geen band meer met die lede het nie, het inderdaad sy siel verloor. Maar 'n koöperasie wat slegs goeie ledeverhoudinge handhaaf en geen ekonomiese voordele lewer nie, is nutteloos. Alleen as 'n mens 'n koöperasie het wat vir sy lede 'n doeltreffende diens lewer en die lede die koöperasie as hulle eie sien en dit desgelyks behandel, is daar sprake van werklike koöperasie.

7. Samevatting.

In hierdie hoofstuk het ons die ontstaan en ontwikkeling van takke en depots histories ontleed, en ook aangetoon watter wette gepasseer is wat die takke en depots ten nouste geraak het. In 1939 is koöperasies verplig om hulle takke te registreer en om goedkeuring vir oprigting van die minister te verkry. Die vrye oprigting van depots is deur die Wysigingswet, no. 44 van 1960, aan bande gelê.

Daar is vervolgens aangetoon dat mededinging tussen koöperasies deur die Staat en die Registrateur as ongewens beskou word, en daarom word 'n beleid van gebiedsafbakening tussen koöperasies gevolg. In sommige gevalle het daar egter reeds oorvleueling tussen koöperasies plaasgevind, sodat 'n daadwerklike oorvleuelingsbeleid, om die gebiedsoorskreiding te bekamp, deur die Registrateurskantoor van stapel gestuur is. 'n Paar interessante gevalle van oorvleueling word behandel en die oplossingsmetodes is bespreek.

Laastens het ons probeer aantoon dat die baie takke en depots wat opgerig is, die struktuur van koöperasies verander het. Die koöperasies het in baie opsigte geweldig toegeneem in grootte. Enkele opmerkings is gemaak oor die voor en nadele van die klein en die groot koöperasie.

HOOFSTUK IVDIE ORGANISASIE VAN TAKKE EN DEPOTS.1. Inleiding.

Die organisasie van 'n onderneming bepaal in 'n hoë mate hoe doeltreffend so 'n onderneming sal funksioneer. In die praktyk is talle voorbeelde te sien van ondernemings wat as gevolg van swak organisasie nie in staat is om voort te bestaan nie. Ook die koöperasie is onderhewig aan die behoefte van 'n doeltreffende organisasiestruktuur, want in sy strewe na optimum dienslewering moet dit so georganiseer wees dat hierdie dienste effektief maar tog goedkoop aan die lid beskikbaar gestel kan word. Veral by die geweldige groot koöperasies waar veelvuldige takke en depots bestaan, kry 'n mens te doen met moeilike organisatoriese probleme, want al hierdie vertakkings van die koöperasies moet ook doeltreffend georganiseer en as 'n onderdeel by die hele bedryf ingeskakel word.

In hierdie hoofstuk wil ons eerstens let op drie terme wat nou verbonde is aan mekaar, naamlik organisasie, sentralisasie en desentralisasie, want hierdie begrippe is van wesentlike belang by die organisasiestruktuur van landboukoöperasies wat van takke en depots gebruik maak om hulle dienste te lewer. Daarna wil ons let op die organisasiestruktuur van die landboukoöperasies, hoe dit saamhang en hoe dit funksioneer, en of daar enige verbeterings is wat aangebring moet word. Aangesien die personeelaspek nou saamhang met die organisasiepatroon, sal ons ook hier let op die personeel en sal ons meer in besonder op die funksies wat hulle verrig ingaan.

2. Begripsbepaling.a. Organisasie.

Organisasie is 'n taamlik algemeen bekende begrip
en...../

en daarom wil ons hier slegs kortliks op twee beskouings daaromtrent let. Eerstens kan ons sê dat interne organisasie die ordening van die handeling en middele binne die bedryfshuishouding bevat. Hierdie ordening word deur die bestuur gerig op die doel wat hulle met die bedryf nastreef (die doel is meestal die maak van 'n so groot moontlike wins)¹⁾ By die koöperasie is die doel wat met die sodanige organisering van die bedryf beoog word die lewering van die mees doelmatige diens aan y lede.

Om 'n bedryf wetenskaplik en doeltreffend te organiseer, moet die onderneming se organisasiestruktuur sorgvuldig beplan word. Hierdie proses word deur Dale as volg omskryf: "Organization planning is the process of defining and grouping the activities of the enterprise so that they may be most logically assigned and effectively executed. It is concerned with the establishment of relationships among the units so as to further the objectives of the enterprise."²⁾

Die voordele verbonde aan 'n doeltreffende organisasiesistelsel is legio. Ons kan beweer dat organisasie dit eerstens moontlik maak om die bedryf so te organiseer dat dit sy oogmerke kan bereik. Dit kan byvoorbeeld in verskillende afdelings onder verskillende bestuurders opgedeel word. 'n Doeltreffende organisasiesistelsel maak verder die voordele van arbeidsverdeling en spesialisasie moontlik. Dit verbeter kontrole oor alle fasette van die bedryf, en kan tot beter kommunikasie tussen verskillende afdelings aanleiding gee. Ons kan dus beweer dat 'n goeie organisasiesistelsel daartoe meehelp dat alle persone verbonde aan 'n bedryf as 'n geheel saamwerk om 'n gemeenskaplike doel te bereik. Daarom sal 'n effektiewe organisasiesistelsel vir die koöperasie onmisbaar wees.

b. Sentralisasie.

Die begrip sentralisasie is vir ons belangrik, want by die landboukoöperasie wat 'n reeks takke besit, sal daar
noodwendig...../

-
- 1) Van Muiswinkel, F.L. e.a. W.P. voor het bedrijfsleven. Elsevier, Winkler Prins Stichting, II:346.
 - 2) Dale, E. Planning and developing the company organization structure. American Management Association, New York. 1959. p. 16.

noodwendig bepaal moet word watter aktiwiteite by die hoofkantoor en watter by die tak self moet plaasvind.

Daarom kan sentralisasie eerstens omskryf word as die reservering van verantwoordelikhede tot spesifieke eenhede of seksies wat verwant is aan die hoofkantoor, maar nie noodwendig self topbestuur-outoriteit besit nie.¹⁾

Ons kan die begrip sentralisasie egter in baie ander vorme gebruik. So kan ons praat van sentrale produksie, verkope, boekhouding en aankope. Later in die hoofstuk sal ons daarop wys of hierdie aktiwiteite wel gesentraliseerd is (by een punt), en of dit gedesentraliseerd is.

c. Desentralisasie.

Volgens Kruisinga onderskei Van der Schroeff twee vorme van desentralisasie, naamlik funksionele en geografiese desentralisasie. Funksionele desentralisasie beteken dan "permitting the executives down the line to take the initiative; it means giving them the responsibility for decisions and the authority to make them."²⁾ Van der Schroeff beweer dat die voordeel van so 'n besluit geleë is in die feit dat die nadele verbonde aan 'n geografiese afstand tussen topbestuur en amptenare uitgeskakel kan word deur bestuurs desentralisasie.³⁾ Van geografiese desentralisasie is sprake as 'n onderneming byvoorbeeld 'n deel van sy produksie op 'n ander plek onderneem as waar die hoofonderneming self gevestig is.

In ons verdere beskouing van die koöperatiewe

organisasiestelsel,...../

- 1) Kruisinga, H.J. (Red.) The balance between centralization and decentralization. Stenfert Kroese, Leiden, 1954. p. 9.
- 2) Kruisinga, op. cit., p. 44.
- 3) Loc. cit.

organisasiestelsel, sal ons beide hierdie vorme van desentralisasie aantref - geografiese desentralisasie, waar die koöperasie op verskillende punte die verkope van boerderybenodigdhede en inname van die oes onderneem, en funksionele desentralisasie waar sommige persone in die bedryf met bepaalde funksies belas is.

3. Die sentrale organisasie van landboukoöperasies.

Ons wil hier eers let op die algemene organisasie van 'n landboukoöperasie, dus meer in die besonder op die organisasie by die hoofkantoor. Daarna sal ons die klem weer verskuif na die tak- en depot-organisasie en probeer aantoon hoe dit by die sentrale organisasiestruktuur inskakel.

a. Samehang van die sentrale organisasie van 'n landboukoöperasie.

Dit lei geen twyfel dat vir elke bedryf 'n doelmatige en effektiewe handeling nodig is nie. 'n Mens sal by sy arbeid strewe na doelmatigheid, na 'n besparing van arbeid en tyd. So sal by die mens, en in die besonder by die dikwels voortkomende handelinge, die neiging bestaan om dit op 'n wyse te volbring of te laat volbring wat vir hom doelmatig lyk, en so sal ook die leiers van die koöperasie strewe na doelmatigheid by die leiding en bestuur van hulle verenigings.

Die doel van doelmatige bedryfsbeheer is die verlaging van die koste, en dit word verkry deur 'n goeie organisasie van die onderneming en die daarin saamwerkende personeel, asook deur 'n goeie organisasie van die onderdele van die bedryf en die samehang daarvan. Doeltreffendheid vereis 'n rasonale indeling van al die bedryfsfunksies, 'n doelmatige handeling in alle geledere, 'n juiste arbeidsverdeling in die leiding en by die uitvoerende arbeid, en 'n goeie samewerking tussen leiers en uitvoerders van die werk.

Voordat 'n mens 'n organisasiestelsel vir 'n landboukoöperasie kan ontwerp, sal jy jou eers moet vergewis van die onderskeidende funksies wat in die bedryf vervul

moet...../

moet word, en jou organisasie daarvolgens beplan. Brouwer onderskei die handeling wat in 'n landboukoöperasie plaasvind in 'n sestal groepe, naamlik -¹⁾

- (1) Die algemene leiding en beheer; wat die topbestuur en hulle aktiwiteite insluit.
- (2) Die tegniese organisasie; wat tegniese dienste soos werkswinkels, ensovoorts insluit.
- (3) Die kommersiële organisasie; byvoorbeeld die departemente belas met handelstransaksies ten opsigte van landbouprodukte en boerderybenodigdhede.
- (4) Die administratiewe organisasie; wat sake soos die boekhouding van die bedryf insluit.
- (5) Die finansiële organisasie; wat inhou die finansiering van die onderneming, die verkryging van fondse ensovoorts, dit wil sê die funksies van die finansiële departement.
- (6) Die personeelorganisasie; wat die personeeldepartement en sy funksies soos personeelaanstellings, besoldiging, bevordering, ensovoorts, inhou.

Dit is duidelik dat al hierdie aktiwiteite nie deur slegs een persoon behartig kan word nie, maar daar sal noodwendig van 'n groot mate van arbeidsverdeling en spesialisasie in die bestuur sprake moet wees. Elkeen van hierdie groepe van handeling wat binne die organisasie plaasvind, kan onder 'n afsonderlike persoon geplaas word as hoof van die afdeling, dit wil sê funksionele desentralisasie word toegepas. Gewoonlik sal hy dan sy departement so organiseer en beplan dat alle handeling op die mees doelmatige wyse geskied. Hierdie departementele bestuurders is deel van die bestuur en staan direk onder die hoofbestuurder wat nie direk by hierdie departemente betrek is nie, maar meer die funksie van 'n koördinerende orgaan van die afdelings van die hele bedryf, moet verrig. In plaas dat die uitvoerende beamptes, met ander woorde hoofde, met allerlei sloer- en roetinetwerk belaa word, het hulle nou baie meer tyd beskikbaar (as gevolg van die arbeidsverdeling) om hulle
aandag...../

1) Brouwer, M.H. Doelmatige bedrijfsbeheer. Coöperatie
 18: 67-69, 1956.

aandag aan sake soos beplanning en beleidsprobleme te wy.

Ten opsigte van die tyd wat die verskillende persone in die organisasiestruktuur aan die verskillende handelinge in die onderneming behoort te bestee, gee Newman die volgende illustrasie wat aansluit by ons bewering dat die uitvoerende beampptes hulle aandag meer aan beplanning en beleidsake behoort te wy.¹⁾

Fig. 1V

Tyds- en arbeidsbesteding in die onderneming.

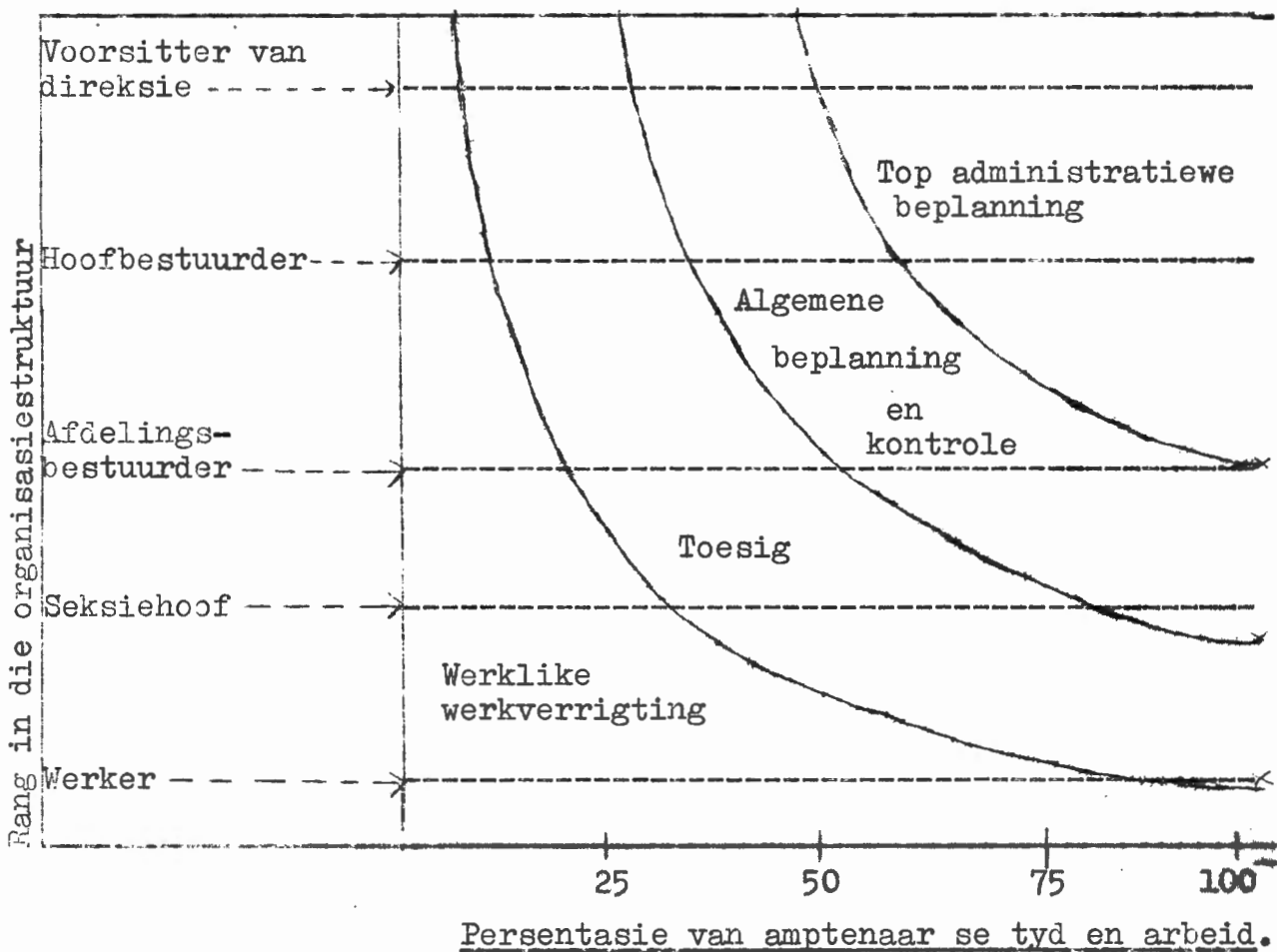


Fig. 1V toon aan dat die voorsitter van die direksie ongeveer die helfte van sy tyd en arbeid aan top administratiewe beplanning bestee. Baie min tyd en arbeid word aan werklike werkverrigting bestee, en terwyl die res van die...../

1) Aangepas by Newman, W.H. Administrative action. The techniques of organization and management. Pitman & Sons Ltd., Londen, 1960. p. 271.

die tyd gaan aan toesig en algemene beplanning en kontrole. Soos die amptenaar 'n laer rang in die organisasiestruktuur beklee, styg die mate van tyd en arbeid bestee geleidelik. Ons sien dat die gewone werker al sy tyd en arbeid aan werklike werkverrigting bestee. Die seksiehoof wat toesig moet uitoefen oor die werkers, se meeste tyd en arbeid word aan toesig bestee, terwyl die afdelingsbestuurder se belangrikste taak die algemene beplanning en kontrole van sy afdeling is. Die hoofbestuurder bestee weinig tyd en arbeid aan daadwerklike werkverrigting. Sy belangrikste take is top administratiewe beplanning, algemene beplanning en kontrole en toesig. Ons moet egter daarop let dat die tyd en arbeid wat die verskillende amptenare aan die verskillende funksies sal bestee, sal afhang van die omvang van die bedryf, bekwaamheid van die personeel en die doeltreffendheid van die organisasie, ensovoorts.

Sou die toestand in die bedryf bestaan dat die aantal amptenare te min is om die verskillende funksies doeltreffend uit te voer sal die kurwes in fig. 1V na regs verskuif. Amptenare soos die voorsitter van die direksie, die hoofbestuurder en afdelingsbestuurders sal dan meer tyd aan roetine- as beplanningswerk bestee. Dit sal lei tot verwaarlosing van beplanning en kontrole en ondoelmatige bestuur sal ontstaan.

Noudat ons aangetoon het waarom 'n doeltreffende organisasiestelsel nodig is, naamlik om die aktiwiteite binne die onderneming te reël en effektief aan die verskillende amptenare toe te deel om die beste werkverrigting te verseker, sê ons dat die bestuur van die koöperasie 'n orgaan is wat indirek deur die lede benoem word en wat belas is met die pligte van beheer en verteenwoordiging van die bedryf. Dit moet jaarliks verantwoording doen aan die lede op die jaarlikse algemene vergadering.

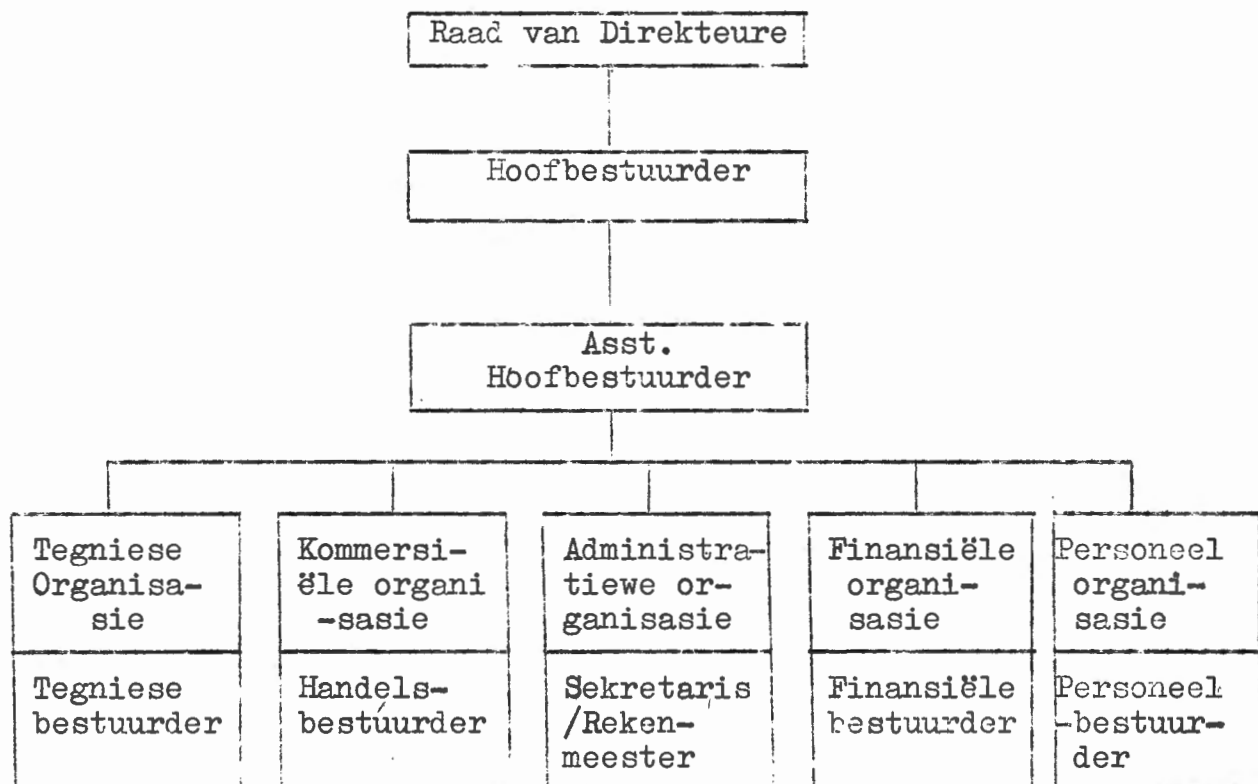
Om die ses hoofgroepe aktiwiteite, wat Brouwer onderskei het, by 'n landboukoöperasie uit te voer sal die verskillende persone wat die bestuur van die bedryf uitmaak; volgens 'n bepaalde organisasiepatroon georden moet word om al hierdie handelinge, wat tot die werkterrein van die

koöperasie...../

koöperasie behoort, doeltreffend te volbring. Ons wil die volgende organisasiepatroon vir die uitvoering van hierdie aktiwiteite aantoon:-

Fig. V

Organisasiestruktuur van 'n landboukoöperasie.



Die organisasiestrukture van landboukoöperasies in die praktyk kan almal gereduseer word tot hierdie ses basiese aktiwiteite waarvolgens die bestuur of afdelings van die koöperasie onderverdeel word. Soms word meer as een van hierdie aktiwiteite in een afdeling of onder een persoon geplaas, byvoorbeeld die administratiewe bestuurder of sekretaris kan ook hoof wees van die personeeladministrasie; wat byvoorbeeld die geval mag wees by 'n klein koöperasie. By groter koöperasies kan van hierdie basiese aktiwiteite weer in meer afdelings onder verskillende bestuurders geplaas word, byvoorbeeld die kommersiële organisasie wat kan bestaan uit 'n produkteafdeling onder die produktebestuurder en handelsafdeling wat te doen het met boerderybenodighede onder die handelsbestuurder, asook 'n graansakafdeling...../

graansakafdeling onder 'n aparte bestuurder. Hierdie basiese aktiwiteite moet dus in elke besondere geval so georganiseer word om die beste aan die vereistes van die spesifieke koöperasie te beantwoord.

Die afdelingsbestuurder is verantwoordelik vir die besondere aktiwiteit wat in daardie afdeling uitgevoer moet word, en is verantwoording verskuldig aan die algemene leiding en beheer, wat in hierdie geval die raad van direkteure, die hoofbestuurder en assistenthoofbestuurder is. Die topbestuur moet uitvoering gee aan die aktiwiteit van beleidsbepaling en beplanning van die organisasie en as koördinerende instansie van alle afdelings van die organisasie optree. In paragraaf 4 sal ons poog om aan te toon hoe die takke en depots by hierdie sentrale organisasie inskakel.

b. Funksies van die verskillende persone in die organisasie-stelsel.

Die bedoeling is om hier kortliks te let op die funksies van die verskillende persone in die koöperatiewe bestuur en om daardeur aan te toon hoe die aktiwiteite van die koöperasie op die mees doelmatige wyse volbring kan word.

(1) Die raad van direkteure.

Die raad van direkteure is die liggaam wat deur die lede aangewys en belas is met die taak van doeltreffende bestuur van die besigheid. So bepaal artikel 30(1) van die Koöperatiewe Wet dat die werksaamhede van elke koöperatiewe landbouvereniging of maatskappy of spesiale koöperatiewe boeremaatskappy of koöperatiewe handelsvereniging bestuur en beheer moet word deur 'n raad van direkteure wat op die jaarlikse algemene vergadering van die vereniging of maatskappy gekies word.

Om hierdie bestuursfunksie doeltreffend uit te voer hou die raad van direkteure jaarlikse algemene vergaderings en ook spesiale algemene vergaderings om te rapporteer oor die werking van die vereniging, sy vooruitgang,...../

voortgang, sy finansiële posisie en sy toekomstige beleid.

Die raad het die verantwoordelikheid om die belange van die lede te beskerm en dit is sy plig om geskikte gekwalifiseerde persone aan te wys om die posisies van bestuurder en assistentbestuurder te vul.

Die raad van direkteure moet periodiek vergader met die doel om rapporte van die algemene bestuurder en sy assistente te ontvang wat betrekking het op die beleid van die organisasie, en ook om die toekomstige beleid en werkprosedures te bepaal. Die direksie moet die beleid neerlê en hulleself belas met die aangeleenthede van die koöperasie deur middel van die algemene bestuur.

Dit moet beklemtoon word dat 'n groot tekortkoming kan ontstaan waar die raad van direkteure bestuurspligte en verantwoordelikhede aanvaar, want dit kan botsende instruksies en verwarring meebring. Die raad van direkteure moet sy kontrole oor die organisasie uitoefen deur middel van die algemene bestuur, waaraan bepaalde magte en seggenskap gedelegeer is.

Ons kan kortliks die volgende funksies of pligte van die raad van direkteur onderskei:-

(a) Die raad van direkteure moet help met die beplanning van die organisasiestruktuur van die koöperasie, en hulle moet die pligte en verantwoordelikhede van die topbestuur aantoon, want "The Board is responsible for the organization of the society, and it can fulfil that responsibility by discussing and approving the managerial structure. It is only by having a clear idea of this structure that the Board can evaluate the performance of management and recognise its own limits."¹⁾

(b) Die tweede funksie van die raad van direkteure wat Stephenson onderskei is die aanstelling van personeel. Gewoonlik word slegs die heel senior personeel deur/

1) Stephenson, T.E. Management in co-operative societies. Kingswood, Bookprint Ltd., 1963. p. 73.

deur hulle aangestel, en word ander persone, soos die departementele bestuurders, in oorleg met die hoofbestuurder aangestel.

(c) Verder moet die direkteure die salarisstruktuur van die top bestuur vasstel, want die direkteure moet ook uitsluitel gee oor die salarisbeleid wat die koöperasie volg.

Die volgende verdere funksies van die raad van direkteure, wat Allanne onderskei, kan kortliks genoem word, naamlik¹⁾

(d) Om in die algemeen die besigheidsaktiwiteite van die bedryf en die werk van die bestuurder te kontroleer.

(e) Om gereeld te vergader om rapporte van die bestuur te bespreek en te let op sake van belang vir besigheidsdoeleindes en die onderneming.

(f) Om toe te sien dat die onderneming doeltreffend bestuur en beheer word, en te kyk dat bevredigende dienste aan die lede gelewer word.

(g) Om in oorleg met die bestuurder die behoeftes van die koöperasie te bespreek en aan te vul, en terselfdertyd te kyk na die eiendom van die koöperasie.

(h) Om te help om getrouheid en vertrouwe by die lede teenoor hulle koöperasie te bevorder.

(i) Om 'n agenda vir ledevergaderings saam te stel.

(j) Om aanbevelings te maak op die jaarlikse algemene vergadering ten opsigte van die aanwending van surplusse.

(k) Om aktiewe en noue kontakte met sentrale koöperasies te bekom.

(l) En om toe te sien dat die koöperasie sy besigheid dryf in ooreenstemming met sy statuut se bepalings en die bepalings van die Koöperatiewe Wet.

Uit bogenoemde samevatting van die direksie se funksies is dit duidelik dat die raad van direkteure

hom...../

1) Allanne, V.S. Manual for cooperative directors. Wisconsin, Coop. publishing association, 1949. p. 75-79.

hom feitlik uitsluitlik met die breër beleidsake, beplanning en algemene toesig besig hou. Die organisasie van die koöperasie moet sodanig wees dat hulle betyds betroubare en duidelike gegewens tot hulle beskikking het waarop hulle hulle besluite kan baseer.

(2) Die hoofbestuurder.

In die moderne koöperatiewe praktyk speel die hoofbestuurder 'n sleutelrol, want steeds word groter vereistes gestel aan die bestuursvernuf van die bestuurder van 'n onderneming. Om in die moderne tyd 'n bestuurder van 'n onderneming te wees vereis 'n wye kennis van verskillende bedryfsekonomiese aspekte van bestuur. Behalwe 'n goeie sielkundige en mensekennis, word 'n uitstekende organisasievermoë, en kennis van ekonomiese toestande van markte, kredietwese, rekeningkunde, kosteberekening en wetlike bepalinge vereis. Die hoofbestuurder en die doelmatigheid van sy bestuur sal dus grootliks bepaal hoe geslaagd die koöperasie sal wees. As gevolg van die feit dat die direkteure van die koöperasie gewoonlik nie so vertrouwd en onderlê is in die sake rakende bestuur en besigheidsomstandighede waaronder die koöperasie moet funksioneer nie, is hy die sleutelfiguur en sal dus noodwendig 'n deskundige op sy gebied moet wees.

Wat die funksies van die hoofbestuurder betref wil ons by Stephenson aansluit en kortliks die volgende noem: ²⁾

- (a) Hy vorm die skakel tussen die demokraties verkose raad van direkteure en die aangestelde bestuur.
- (b) Hy het die verantwoordelikheid om die beleid van die direkteure aan die res van die bestuur oor te dra en te implementeer.
- (c) Hy aanvaar verantwoordelikheid vir die koördinasie van bestuursaktiwiteite in die koöperasie.
- (d) Hy moet informasie ontvang oor begrotings, handelsontwikkelings, beleidsprobleme ensovoorts, en dit in

verslagvorm...../

1) Stephenson, op. cit., p. 150-177.

verslagvorm aan die direkteure voorlê.

(e) Hy moet magte delegeer aan persone om die verskillende aktiwiteite in die organisasie uit te voer.

(f) Hy moet voorsiening maak vir 'n doeltreffende personeelbeleid en die opleiding van sy personeel.

(g) Hy moet as raadgewer van die raad van direkteure aanbevelings maak oor aktuele sake.

(h) Hy moet toesien dat die organisasie ontwikkel en dat sy handel uitbrei.

(i) Hy tree op as ambassadeur van die koöperasie ten opsigte van sy eksterne betrekkinge.

Die hoofbestuurder wy klaarblyklik nog 'n groot deel van sy tyd en arbeid aan beplanning en toesig om toe te sien dat die direksie se besluite uitgevoer word. Hy dra 'n groot verantwoordelikheid.

(3) Die afdelingsbestuurder.

Die afdelingsbestuurder is hoof van 'n bepaalde afdeling en moet volle verantwoordelikheid vir alle aktiwiteite in sy afdeling aanvaar. As die afdelingsbestuurders nie hulle funksies deeglik en effektief uitvoer nie, kan die hoofbestuurder nie suksesvol wees nie.

Die funksies van die afdelingsbestuurders kan kortliks as volg saamgevat word:¹⁾

(a) Hy moet homself vertrou maak met die beleid soos neergelê deur die raad van direkteure en die hoofbestuurder, en hy moet toesien dat die aktiwiteite van sy afdeling hiervolgens plaasvind.

(b) Hy moet die beleid nie slegs uitvoer nie, maar ook aanbevelings maak aangaande die beleid.

(c) Hy moet die hoofbestuurder en direkteure adviseer ten opsigte van enige tegniese ontwikkelings wat vir sy departement belangrik kan wees.

(d) Hy moet as skakel optree tussen die hoofbestuurder en die takbestuurders, as skakel tussen takbestuurders,
en...../

1) Stephenson, op. cit., p. 181-201.

en ook as skakel tussen homself en die takbestuurder.

- (e) Hy moet informasie oor 'n groot aantal onderwerpe aan sy departement en die takbestuurders verskaf.
- (f) Hy sal hom moet bemoei met die aanstellings, opleiding en bevordering van die persone in sy departement.
- (g) Hy sal moet rekenskap gee van die doeltreffendheid van sy afdeling; dus sal hy homself moet bemoei met sake soos die departementele finansiering, die volume handel, hoeveelheid uitgawes, advertensie ensovoorts, wat op sy afdeling van toepassing is.
- (h) Hy moet kontrole uitoefen oor die personeel in sy departement.

Met hierdie paar funksies wat die afdelingsbestuurder moet uitvoer, wil ons hier volstaan. Aangesien ons slegs in breë trekke die organisasiestruktuur van die landboukoöperasie wil aantoon, sal ons nie in die besonder let op die funksies van elke afsonderlike bestuurder nie. Dit is voldoende om te beweer dat elke afdelingsbestuurder 'n outoriteit moet wees ten opsigte van die funksies wat in sy besondere afdeling uitgevoer moet word, en dus 'n grondige kennis en ervaring van die aktiwiteite wat in sy afdeling uitgevoer word moet besit.

(4) Die werker.

In elke afdeling sal 'n aantal werkers diens doen en die hoeveelheid in elke afdeling sal afhang van die omvang van die aktiwiteite wat elke afdeling moet uitvoer. So sal die administratiewe departement meer personeel vereis as byvoorbeeld die personeeldepartement.

Die funksies van die gewone amptenaar sal wees om die funksies in die departement wat aan hom opgedra is uit te voer. As persoon wat die werklike werkverrigting lewer, verrig hy 'n belangrike taak in die organisasie. Hulle behoort dan ook volgens ervaring

en...../

en ondervinding besoldig en bevorder te word. Behalwe sy taak van uitvoering van die daadwerklike arbeid, behoort die werker hom te vergewis van die opset van die koöperatiewe onderneming: sy beginsels, sy doelstellings en sy werking, om sodoende 'n duideliker beeld te kry van sy taak en die bedryf waarin hy dit uitvoer.

4. Die organisasie van takke en depots.

a. Funksionele desentralisasie.

In die leer van die eksterne organisasie beteken konsentrasie verdigting, dit wil sê 'n krag wat van buite na binne gerig is, terwyl desentralisasie te doen het met die geografiese verspreiding van die bedrywe wat tot 'n onderneming behoort. By die gewone onderneming mag die voortbrenging van die eindproduk tussen verskillende fabriekes verdeel wees wat elk op 'n ander plek gevestig is en een of meer deelprosesse versorg. Dit kan wees dat die onderdele wat tesame die voltooide produk vorm, op die mees ekonomiese wyse in verskillende streke of plekke voortgebring kan word, waar die vestigingsplek spesifieke voordele bied. In die hoofbedryf word die onderdele dan saamgevoeg tot die eindproduk. Die rede vir hierdie gedesentraliseerde produksie is verlaging van produksiekoste en dus uiteindelik verhoging van die wins.

By die koöperasie, waar die einddoel nie produksie is nie maar dienslewering, bied desentralisasie van aktiwiteite vir die koöperasie ook voordele, veral as 'n groot gebied bedien moet word. Nie alleen stel dit die koöperasie in staat om sy dienste binne bereik van die lede te bring nie, maar ook word 'n nouer kontak met die lede verkry wat die sosiale bande tussen die lid en sy koöperasie versterk.

Oor die algemeen het die meeste landboukoöperasies een of ander vorm van 'n gedesentraliseerde organisasie-struktuur, aangesien takke en depots dit noodwendig sal vereis. Dit sal dus daartoe lei dat bepaalde magte en

funksies...../

funksies vanaf die hoofkantoor gedelegeer sal moet word aan die personeel by die koöperasie se takke en depots. 'n Omstrede vraag in koöperatiewe kringe is juis in watter mate magte (gesag) en verantwoordelikheid aan die takbestuurder gedelegeer moet word. Moet volle delegasie van magte plaasvind of slegs beperkte desentralisasie van gesag?

Om hierdie vraag te beantwoord sal die bestuur eers bepaalde faktore en omstandighede moet ontleed voordat oorgegaan kan word tot delegasie. Newman noem die volgende sake wat invloed sal uitoefen op die mate van delegasie:¹⁾

- (1) Wie ken die feite waarop besluite wat geneem moet word berus, of wie kan dit die gouste bymekaarkry?

Die antwoord op hierdie vraag sal noodwendig kommunikasie op of af langs die organisasielyn tot gevolg hê. Die oorwegings ten opsigte van die akkuraatheid, die tyd en die koste van die kommunikasie is belangrik. 'n Mens sal dus moet besluit wat die posisie van die takbestuurder is - kan hy al die besluite neem, is kommunikasie vir besluitneming maklik, is die informasie waaroor hy beskik altyd akkuraat, en hoeveel tyd neem die kommunikasie met die hoofkantoor ten opsigte van besluitneming in beslag?

- (2) Wie besit die kapasiteit om gesonde besluite te neem?

As die takbestuurder nie die kennis en ervaring het om die regte besluite vir 'n probleem te neem nie, moet die besluitnemingsbevoegdheid van hulle weggehou word. Daar is egter sekere sake wat net so maklik deur hom beslis kan word sonder om die hoofkantoor daarmee te oorlaai.

- (3) Moet vinnige plekgebonde besluite geneem word?

Moet die takbestuurder byvoorbeeld die reg hê om bepaalde kontrakte te bespreek, addisionele personeel gedurende spitstye in diens te neem, of om klagtes van lede...../

1) Newman, op. cit., p. 222.

lede reg te stel?

- (4) Moet die plaaslike aktiwiteit noukeurig gekoördineer word met ander aktiwiteite?

Sommige handeling is so belangrik dat dit in die hele gebied eenvormig moet wees en dus sentraal beplan moet word, byvoorbeeld om te verseker dat alle lede dieselfde pryse betaal, dat personeel gelyke verlof ontvang, en die daarstelling van 'n algemene verkoopsbevorderingsveldtog.

- (5) Hoe belangrik is die besluit?

'n Relatief onbelangrike besluit kan aan die takbestuurder oorgelaat word. Die uitgawes verbonde aan die kommunikasie en die tydsverspilling wat dit meebring vir die senior uitvoerende beamptes sal swaarder weeg as die nadele wat uit die takbestuurder se eie beoordeling kan voortspruit. Aan die ander kant sal enige besluit wat 'n belangrike invloed op die aktiwiteite van die tak het, hetsy dit met 'n eenmalige transaksie of met die basiese beleid te doen het, deur 'n verantwoordelike amptenaar geneem moet word. As voorbeeld kan ons noem die besluit of massahantering ingestel moet word.

- (6) Hoe bedrywig is die amptenaar belas met beplanningsaktiwiteite?

Hy moet nie oorlaai word nie. Kleiner beplannings kan by die tak self gedoen word, terwyl slegs hoof tendense deur die hoofkantoor bepaal kan word.

- (7) Hoe sal desentralisasie die moraal en inisiatief van die takpersoneel beïnvloed?

Desentralisasie skep inisiatief en 'n goeie moraal of gesindheid by die laer amptenare. Sal dit nie miskien tot 'n beter dienslewering by die takke en

depots...../

depots lei nie?

Ons kan hierdie sewe aangehaalde punte beskou as die kriteria of norme waarvolgens die sentrale bestuur kan besluit in hoe 'n mate van funksionele desentralisasie, dus delegasie van verantwoordelikheid aan die takbestuurder, gebruik gemaak kan word. Wanneer hierdie beginsels konsekwent toegepas word, sal dit dadelik opval dat die takbestuurder wel die reg verleen kan word om sekere funksies selfstandig uit te voer. Die meer belangrike besluite word egter by die hoofkantoor geneem.

Die funksies wat die takbestuurder in Suid-Afrika in die praktyk uitvoer, verskil van koöperasie tot koöperasie. So doen sommige takbestuurders byvoorbeeld self hulle aankope van boerderybenodigdhede, terwyl ander koöperasies die takbestuurder feitlik net as 'n persoon met 'n verkoopfunksie sien.

Oor hierdie vraagstuk van funksionele gesagsdesentralisasie laat Van der Schroeff hom soos volg uit: "I do not see this idea as a modern fasion, nor, as it is often considered, a democratic innovation of modern times. I see it as a logical development of the philosophy of management. Authority and responsibility increase the interest in the job and in the results of doing the job. Besides, functional decentralization gives us an opportunity to utilize the knowledge and experience of the executives.¹⁾ Volgens Van der Schroeff lê die oplossing van die probleem in 'n ewewig tussen sentralisasie en desentralisasie.²⁾

Hy probeer ook aantoon hoe die voordele van desentralisasie van gesag gerealiseer kan word terwyl daar terselfdertyd 'n gesentraliseerde kontrole behoue bly. Dit kan verkry word as onder andere 'n duidelike beeld aan elke persoon van wat sy aktiwiteite in die onderneming is gegee word, as 'n doeltreffende kontrolestelsel vir alle vlakke
van...../

1) Aangehaal deur Kruisinga, op. cit., p. 44.

2) Ibid., p. 47.

van die organisasie bestaan en 'n gesentraliseerde program wat die oogmerke van die onderneming aantoon asook die verwagte bydrae van alle afdelings, deur die topbestuur opgestel word.

Dit wil voorkom asof die ideale beleid dié van sentrale beheer met gedelegeerde magte aan die takbestuurders sou wees, aangesien hieruit 'n gekoördineerde koöperatiewe opset binne die grense van sentrale beheer sal ontstaan. Sake soos kredietverlening, aankope, personeeladministrasie en takboekhouding behoort dus sentraal te geskied aangesien dit sentraal meer effektief en teen 'n laer koste gedoen kan word. Oor ander sake moet die takbestuurder 'n vry hand gelaat word aangesien 'n gebrek aan delegasie by hom die gedagte mag wek dat sy bekwaamheid onderskat word, en dit kan tot dissiplinêre probleme aanleiding gee. Die voordele verbonde aan sentralisasie van sekere funksies soos aankope, boekhouding en kredietverlening by die hoofkantoor, is dat die hoofkantoorpersoneel opgelei is om hierdie spesifieke funksies te vervul, en terselfdertyd word baie arbeid bespaar deurdat dit nie nodig is om by elke tak personeel vir hierdie doeleindes aan te hou nie. So sal ons byvoorbeeld 'n groep spesialiteite by die hoofkantoor kry wat aankope vir die koöperasie en al sy takke waarneem. Hierdeur word grootskaalse aankope en die voordele wat daarmee gepaard gaan bewerkstellig, en die aankopers beskik ook oor die beste kennis van die heersende markte en pryse. Dieselfde geld ook vir die boekhoudkundige sy. So word alle transaksies van die koöperasie sentraal geboekstaaf deur middel van 'n elektroniese berekenaar. Uit 'n kosteoogpunt sou mens tog nie vir elke tak so 'n berekenaar kan installeer nie. Sentralisasie van kredietverlening verseker dat 'n eenvormige kredietbeleid teenoor alle lede gevolg word en dat die kredietbestuurder en nie die takbestuurder nodig het om 'n lid se kredietwaardigheid te bepaal nie.

Dit is interessant om daarop te let watter groot mate van funksionele desentralisasie by sommige van die gewone...../

gewone winsondernemings aan te merk is. Die takbestuurder het hier volle beheer oor alle aktiwiteite wat by die tak plaasvind en is feitlik slegs verantwoordelik aan hoofkantoor ten opsigte van die winsgewendheid van die tak, byvoorbeeld in die geval van General Motors.¹⁾ Elke tak besit ook sy eie klantekring wat onafhanklik van die hoofkantoor staan. Sake soos boekhouding en personeelaangeleenthede is alles aan die takbestuurder toevertrou. By die koöperasie, waar tak en hoofkantoor 'n integrale deel van die lede se gemeenskaplike onderneming vorm en die motief dienslewering is, besit elke tak ook 'n afsonderlike klantekring maar hulle is terselfdertyd lede van die sentrale organisasie. Die diensmotief by die koöperasie maak dit noodsaaklik dat bepaalde magte gedelegeer sal word, maar nog noodsaakliker dat 'n goeie sentrale beheer oor die takke uitgeoefen sal word. Delegasie is belangrik by die koöperasie, want daardeur word dit moontlik om die koöperatiewe dienste binne bereik van die lede te bring. So kan lede in afgeleë gebiede nie van takdienste gebruik maak as daar nie bereidwilligheid deur die bestuur geopenbaar word om magte aan 'n takbestuurder te deleger en hom oor 'n tak aan te stel nie. Omdat die koöperasie in wese die lede se bedryf is, verkeer die topbestuur daarvan in 'n posisie dat hulle aan die lede verantwoording verskuldig is. Omdat hulle aangestel is deur die direksie met die uitsluitlike doel om die bedryf namens die lede te bestuur en te beheer, moet hulle toesien dat 'n doeltreffende beheer bestaan, ook oor die takbestuurders aan wie hulle sekere magte gedelegeer het.

b. Die organisasiestruktuur van takke.

As die beleid van gedelegeerde magte ten opsigte van sekere aspekte met 'n sentrale beheer dan as die gewenste gesien kan word, wil ons nou aantoon hoe die organisasiestruktuur van takke daaruit behoort te sien en hoe dit by die sentrale organisasie moet inskakel.

Aan...../

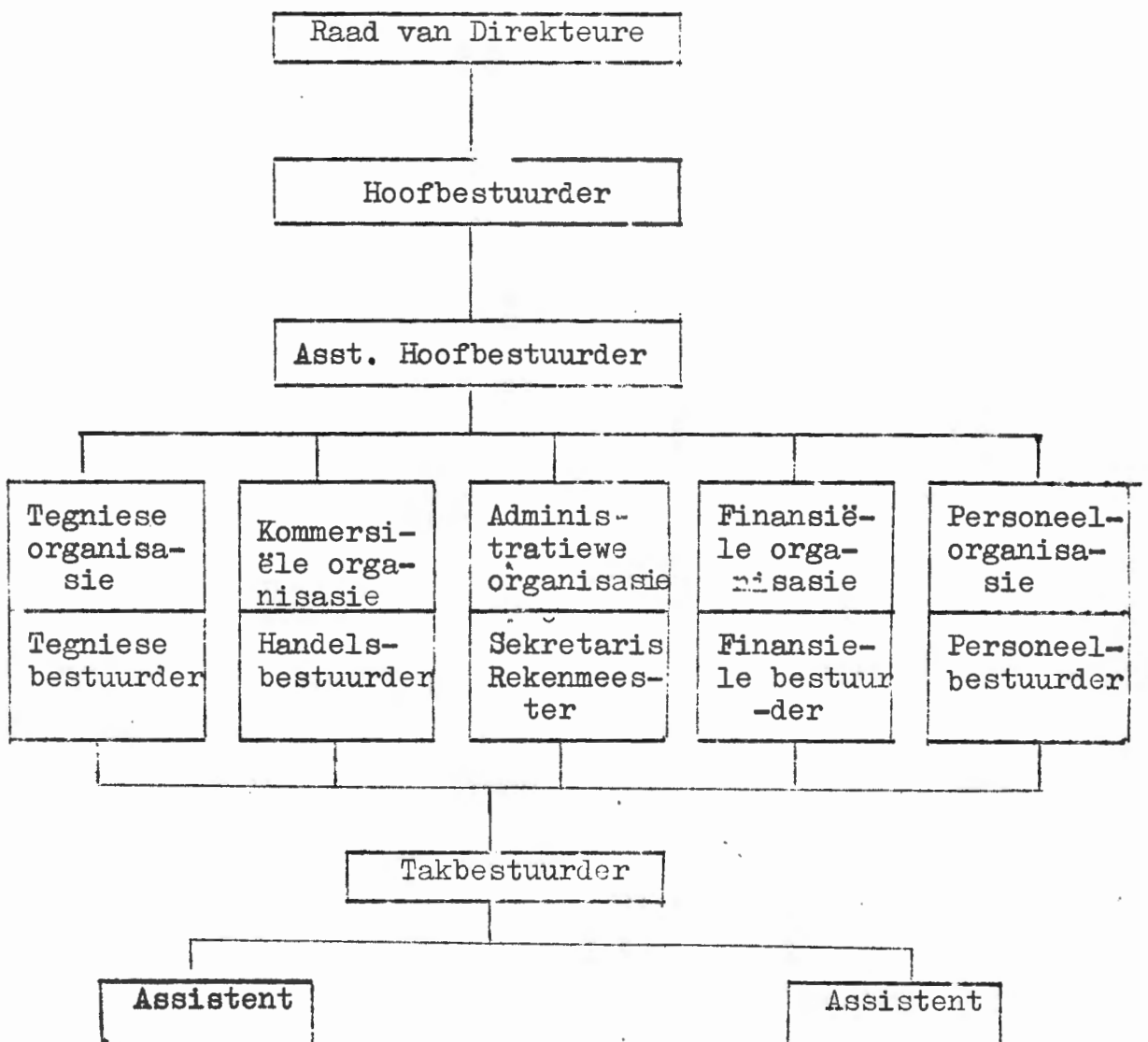
1). Litterer, J. A. Organizations: structure and behaviour. Wiley, New York, 1967. p. 105-117.

Aan die hoof van die tak staan gewoonlik die takbestuurder met sy ondergeskiktes. Hy is hoofsaaklik verantwoordelik vir die lewering van die dienste wat lede in daardie gebied van die takkoöperasie verlang. Slegs oor bepaalde funksies besit hy volledige seggenskap, terwyl ander sake soos die tak se boekhouding, aankope, en personeeladministrasie vanaf die sentrale hoofkantoor gedoen word.

Die organisasiestruktuur van die takwinkel en hoe dit by die sentrale organisasie inskakel, kan dus skematies as volg aangetoon word. (Fig. VI). Hoewel die organisasiestruktuur van die tak baie eenvoudig weergegee word in fig. VI, moet ons onthou dat die tak in wese 'n baie klein koöperasie is, en sal die takbestuurder dus ook met sy eie probleme ten opsigte van tegniese, kommersiële, administratiewe, finansiële en personeelorganisasie te doen kry.

Fig. VI

Organisasiestruktuur van 'n landboukoöperasie.



In die praktyk is die persoon onder wie die takke ressorteer gewoonlik die handelsbestuurder, want die tak verrig by uitnemendheid 'n handelsfunksie vir die koöperasie. Die handelsbestuurder sal moet reël dat die nodige voorrade en ander benodighede by die tak beskikbaar is.

Hoewel die handelsbestuurder as die hoof van die takke beskou kan word, toon ons skets (Fig. VI) dat die takke tog ook van die dienste van die ander afdelings gebruik moet maak. In ons definisie het ons die tak beskryf as 'n plek waar die koöperasie dieselfde tipe besigheid doen as wat hy by die hoofkantoor doen. Daarom is dit te verstane dat daar ook personeelaangeleenthede by die tak sal wees vir behartiging deur die sentrale personeelafdeling (byvoorbeeld besoldiging, aanstelling, verlof en-sovoorts), finansiële aangeleenthede wat die sentrale finansiële bestuurder moet behartig, die finansiering van die geboue by die oprigting; administratiewe organisasie soos boekhouding en kredietverlening, kommersiële aangeleenthede soos voorraadaankope, voorraadbeheer en voorraadopnames; en tegniese aangeleenthede wat deur die tegniese departement gereël moet word, byvoorbeeld voorsiening en installering van bepaalde masjinerie wat by werkswinkels by die takke gebruik moet word. Al is die handelsbestuurder die hoof van die takbestuurders sal die takke noodwendig via die handelsafdeling met die ander departement moet skakel, want omdat die tak 'n deel van die landboukoöperasie is, het dit ook te doen met die ses basiese funksies wat in hierdie tipe organisasies uitgevoer word.

Die takbestuurder behoort by sy aanstelling 'n noukeurige studie te maak van sy verhouding tot die bestuur. Daar is gewoonlik die departementele bestuurders en moontlik die hoofbestuurder aan wie hy direk ondergeskik is.

Die hoofbestuurder is direk ondergeskik aan die raad van direkteure, en dit is dus van die grootste belang dat die ondergeskikte amptenare hulle heelhartige samewerking en ondersteuning aan hom moet gee. As die

takbestuurder...../

takbestuurder weet dat bepaalde magte in die spesifieke area aan hom gedelegeer is, is die waarskynlikheid groot dat hy die belangrikheid van 'n harmonieuse samewerking met die departementele en hoofbestuurder sal besef, en hom heelhartig daarop toespits om die algemene oogmerke van die koöperasie uit te bou. Om hom aan te moedig om wel sy tak na die beste van sy vermoë te laat funksioneer, behoort 'n aansporingsbonus aan takbestuurders die gewenste uitwerking te hê. In die praktyk het al baie gevalle voorgekom dat takbestuurders oneerlik was; daarom word 'n doeltreffende kontrolestelsel bepleit.

Die algemene bestuurder word gewoonlik bygestaan deur die departementele bestuurders wat die taak het om toesig te hou oor hulle departemente en opdragte aan die takbestuurders kom gewoonlik via die departementele bestuurders.

Die sukses van die algemene en departementele bestuurders is hoofsaaklik afhanklik van die samewerking wat die takke verleen. As die takbestuurder onverskillig is ten opsigte van die bepaling van sy behoeftes, word dit deur die verskillende departemente weerspieël. As gevolg van die ondoeltreffendheid van takke kan departemente swak resultate toon, die resultate van die hele koöperasie daardeur benadeel, en die sukses van die algemene bestuurder se pogings verydel word.

c. Spesifieke funksies van die takbestuurder.

Die takbestuurder se funksies het meer betrekking op die aktiwiteite van die takwinkel. So verklaar Stephenson dat die verantwoordelikhede van die takbestuurder beperk is en net op een tak of winkel beperk is. Hulle is meer gedetailleerd en die veld waarin hy sy eie oordeel moet gebruik is kleiner. In sy optrede word die takbestuurder gelei deur die beleid van die raad van direkteure, deur die besluite van die hoofbestuurder en dié van die departementele bestuurders. Die tegniese probleme verbonde aan verkope is groter terwyl die veld van bestuursbesluitneming baie kleiner is. Die hoeveelheid besluite wat

hy...../

hy sal moet neem word bepaal deur die mate waarin verantwoordelikhede aan hom gedelegeer is.¹⁾

Die takbestuurder is sonder twyfel een van die belangrikste amptenare van die koöperasie, want 'n groep bekwame takbestuurders wat goed saamwerk, kan 'n groot sukses van die koöperasie maak, terwyl 'n goed georganiseerde koöperasie met swak takbestuurders groot verliese kan ly.

Die pligte en funksies van die takbestuurder is volgens Vels die volgende:²⁾

- (1) Om te verseker dat die instruksies en beleid soos deur die algemene bestuur bepaal, uitgevoer word.
- (2) Om die bes gekwalifiseerde en geskikste personeel te benoem om bepaalde verantwoordelikhede te dra en om sekere pligte by die tak uit te voer, mits hy die reg van hoofbestuur verkry het om hierdie aanstellings te maak;
- (3) Om periodiek aan die algemene bestuur te rapporteer ten opsigte van die tak se vordering of probleme;
- (4) Om die funksies van die personeel onder sy toesig te koördineer en om maksimum doeltreffendheid in die tak te verseker;
- (5) Om te verseker dat die kapitaal wat deur die koöperasie in die tak geïnvesteer is 'n redelike opbrengs lewer; indien dit nie die geval is nie moet hy die verbeterings aanbring of die tak so organiseer dat hierdie doel bereik word;
- (6) Om toe te sien dat die lede in sy gebied bevredigend deur die tak bedien word.
- (7) Om te verseker dat die personeel onder sy beheer redelik gelukkig in hulle werk is en vir koöperasie vatbaar is om 'n sukses van die takwinkel te maak.

Die takbestuurder moet verder aanbevelings aan die hoofbestuur maak oor moontlike verbeterings wat aanbring kan word. Hy moet toesien dat die algemene administrasie van sy tak na wense verloop, en verantwoordelikheid aanvaar...../

1) Stephenson, op. cit., p. 201.

2) Vels, F.E. Organization, staff management and control. Grahamstad, The Eastern agricultural union in coöperation with Rhodes University, 1959. p. 160.

aanvaar vir alle kontant wat ontvang word. Verder moet hy die behoeftes van die lede in sy gebied ontleed en sy bestellings dienooreenkomstig by die hoofkantoor plaas. Maar as een van sy belangrikste funksies moet ons sien sy opvoedingsfunksie, want aangesien hy as direkte skakel tussen die lede en die koöperasie optree, moet hy ten alle tye poog om die taak van die koöperasie uit te dra en by die lede 'n gesonde houding teenoor die koöperasie te kweek.

Wat die funksies van die ander personeel by die tak betref, is dit voldoende om te verklaar dat hulle die algemene pligte wat die takbestuurder aan hulle opdra, moet uitvoer, waarvan die belangrikste heelwaarskynlik die verkoopfunksie is.

d. Die organisasie van depots.

Aangesien die depots slegs belas is met die inname en tydelike opberging van die oes, is sy aktiwiteite baie minder gekompliseerd as die van die takwinkel. Daarom wil ons hier slegs kortliks na die organisasie daarvan verwys.

Aan die hoof van die depot kry ons die depotbestuurder. Sy vernaamste funksie is om die graan namens die koöperasie in ontvangs te neem en die nodige ontvangsbewyse daarvoor uit te reik. Om sy funksies doeltreffend uit te voer moet die depotbestuurder noodwendig kennis van graan-gradering hê en moet hy dus oor sodanige kwalifikasie en ondervinding beskik. Gewoonlik is daar ook 'n paar assistente om hom behulpsaam te wees met die gradering van die graan, veral in seisoentyd.

Die depots ressorteer in die praktyk onder die graanafdeling of produkteafdeling wat by meeste landboukoöperasies bestaan, terwyl die administratiewe afdeling belas is met die verrekening van die bedrag wat aan lede beskikbaar is op hulle gelewerde oeste. Wat die finansiering van bates betref, word dit deur die finansiële afdeling behartig, en die personeelaspek deur die personeeldepartement.

Die...../

Die belangrikste verpligting van die koöperasie ten opsigte van die depotorganisasie, is die voorsiening van die nodige opbergingsfasiliteite vir die lede se produkte. Doeltreffende opbergingsfasiliteite kan aan die volgende kriteria geoordeel word:¹⁾

- (1) Die goedere moet behoorlik opgeberg en versorg word;
- (2) Die ligging van die opbergplek moet so gerieflik moontlik wees om alle partye tevrede te stel, naamlik die produsent, die verbruiker, die vervoerkontrakteur, en soms ook die finansiële onderneming wat help met die finansiering;
- (3) Goeie kontrole oor die opbergplekke is nodig sodat ongemagtigde persone nie in besit van die goedere kan kom nie;
- (4) Daar moet genoegsame spasie wees en opbergingskoste moet so laag moontlik gehou word.

Dit is verder duidelik dat die aktiwiteite van die depots seisoenaal gebonde is, want slegs 'n paar maande per jaar word die oes ontvang. Die depotbestuurder sal dus moet sorg dat sy depot se aktiwiteite veral in hierdie tydperk goed georganiseer is.

'n Nuwe ontwikkeling wat die organisasie van die depots baie kan beïnvloed is die oprigting van massaskure. Daardeur word die innameproses verhaas en ontsaglik baie nie-blanke arbeid by die depots bespaar. Ten opsigte van die graderingspersoneel kan dan beweer word dat hierdie tegniek die innameperiode kan verkort en dus hulle aktiewe dienste slegs vir korter periodes mag vereis. Die koöperasies kan daaraan dink om moontlik hierdie persone elders op te lei en te gebruik buite seisoentyd.

Ons sien dus dat die depot-organisasie hoofsaaklik bestaan uit 'n bestuurder en een of twee assistente wat in graangradering opgelei is. Hulle ressorteer hoofsaaklik

onder...../

1) Smith, H.H. The significance of transportation and storage in the marketing of agricultural produce. Grahamstad, The Eastern agricultural union in coöperation with Rhodes University, 1959. p. 121.

onder die graandepartement of produkedepartement, en het as belangrikste funksies die inname, gradering en opberging van die oes namens die koöperasie.

5. Samevatting.

Samevattend wil ons verklaar dat in hierdie hoofstuk 'n belangrike beginsel aangetoon is, naamlik dat wanneer delegasie van magte aan takbestuurders plaasvind, 'n sterk gesentraliseerde kontrolestelsel moet bestaan. Ons het probeer aantoon hoe die sentrale organisasie by die hoofkantoor georganiseer moet word, en verder gewys op die takke en depots se organisasiestruktuur en hoe dit by die sentrale organisasie moet inskakel. Daar is aangetoon dat die organisasiestelsel so beplan moet word dat vir die ses basiese aktiwiteite wat verrig word, deeglik voorsiening gemaak word.

Die takbestuurder sal noodwendig sekere magte en pligte opgelê word. Die bestuur van die koöperasie moet bepaal wat die omvang van die gedelegeerde magte aan die takbestuurder moet wees. Om dit te kan doen is sewe norme aangedui waarvolgens bepaal kan word in hoe 'n mate magte gedelegeer moet word aan die ondergeskikte amptenare.

Daar is deurgaans gepoog om die belangrikste funksies van 'n aantal persone soos die direksie, hoofbestuurder, afdelingsbestuurders en takbestuurders in die organisasie aan te toon.

Laastens moet beklemtoon word dat hierdie hoofstuk nie gesien moet word as die laaste woord oor die koöperatiewe organisasiestruktuur nie. In die praktyk vind ons baie koöperasies waarvan die organisasiestruktuur in wese verskillend is van die wat hier aangetoon is, omdat 'n mens met die besondere omstandighede van elke bedryf rekening moet hou. Sake soos grootte, ledetal, personeel en funksies sal noodwendig invloed uitoefen op die organisasie van 'n koöperasie.

HOOFSTUK V.DIE FINANSIERING VAN LANDBOUKOÖPERASIES.1. Inleiding.

Die finansiering van takke en depots van 'n landboukoöperasie vorm 'n integrale deel van die totale finansiering van die koöperasie. Hierdie behoeftes vorm deel van die koöperasie se totale behoeftes, en dieselfde kapitaalbronne word aangewend om in hierdie behoeftes te voorsien. Die verkryging van finansieringsmiddele speel vandag 'n besonder belangrike rol by die landboukoöperasies, aangesien die gebrek aan eie middele die koöperasies noodwendig verplig om van vreemde kapitaal gebruik te maak. Die belangrikheid van die finansieringsprobleem word verder onderstreep deur die wye omvang van die literatuur wat oor hierdie onderwerp handel, en waarna hier slegs kortliks verwys sal word. Dit is onmoontlik om hier 'n wye oorsig oor die verskillende finansieringsmetodes en praktyke te gee - nog minder om die finansieringsbehoefte van die landboukoöperasie op basis van die gehanteerde produk te onderskei en te ontleed.

Aangesien ons meer in die finansiering van takke en depots belangstel, sal ons tog poeg om van die belangrikste kapitaalbehoefte aan te toon, en dan ook kortliks verwys na die bronne van kapitaal.

2. Begripsbepaling.a. Die finansieringsfunksie.

Elke onderneming het kapitaal nodig om in sy verskillende behoeftes soos grond, geboue, toerusting, voorrade, ensovoorts, te voorsien. Die proses waardeur die onderneming beskikingsmag oor bronne verkry om in sy finansiële behoeftes te voorsien, staan bekend as finansiering.

"Finansiering is het leerstuk uit de bedrijfs-economie dat zich bezighoudt met de vraag op welke wijze

een...../

een bedrijfshuishouding het doelmatigst van geld en/of krediet moet worden voorzien om goed te kunnen functioneren."¹⁾

Die belangrikste sake by die finansiering van 'n onderneming is: hoeveel geld (krediet) is nodig?; en op watter manier moet die geld of krediet verkry word? Vir die beantwoording van hierdie twee vrae moet rekening gehou word met

- (1) die ekonomiese struktuur van die onderneming;
- (2) die juridiese struktuur.

Die ekonomiese struktuur van die onderneming bepaal die omloopsnelheid van die kapitaal, en kan soos gegroep naamlik kapitaal onderskei wat:

- (1) nie omloop nie, byvoorbeeld grond;
- (2) langsaam omloop, byvoorbeeld geboue, masjinerie en werktuie;
- (3) snel omloop, byvoorbeeld grondstowwe.

Grond behoort met eie kapitaal gefinansier te word. Vir (2) sal langtermyn vreemde kapitaal vereis word, en vir (3) moet korttermyn vreemde kapitaal verkry word.

Binne die raamwerk van die moontlikhede wat vir die onderneming bestaan om oor verskillende soorte kapitaalvermoëns te beskik, vorm die finansieringsprobleem in wese 'n kosteprobleem. Deur 'n vergelyking van die koste (krediete \times kredietprys \times krediettermyn) met die samehang van moontlike kombinasies van die beskikbare kapitaalsoorte, blyk dit watter finansieringsmetode die voordeligste is. Die koöperasie moet dus bepaal hoe en waar hy sy behoeftes teen die laagste rentekoers kan bevredig.

Wat die juridiese grondslag van die onderneming betref, is dit veral by die koöperasie belangrik, aangesien dit die finansieringsmoontlikhede baie beïnvloed. Slegs lede (bona fide boere) neem gewoonlik aandele in die koöperasie, en dus kan die hele publiek nie betrek word vir verkryging van fondse soos by die maatskappy onderneming nie. Daarby is dit vir lede net nodig om een aandeel in die koöperasie te neem om lid te word, en in die praktyk word dan gewoonlik slegs die een aandeel geneem,

b. Kapitaal...../

1) Van Muiswinkel, F.L. e.a. W.P. voor het bedrijfsleven. Encyclopedie. Winkler Prins Stichting, Elsevier. 1:521.

b. Kapitaal.

Ons kan verklaar dat die begrippe kapitaal en finansiering onderskeidelik die "middel" en die "metode" is by die kapitalisering of finansiering van die onderneming. "Onder kapitaal word verstaan die totale bedrag van al die bates wat gebruik word ter voortsetting van die werksaamhede van 'n onderneming."¹⁾

Kapitaal is egter nie slegs beperk tot fisiese bates of goedere nie. So verklaar Polak "Wij zullen het kapitaal beschouwen als opgehoopte beschikkingsmagt over goederen, welke nog niet ten verbruik zijn opgenomen."²⁾ Hierdie beskikkingsmag kan dan verder beskryf word as geld en geldsurrogate waardeur mag verkry word om oer die nodige goedere te beskik.³⁾

In die loop van die hoofstuk sal ons poog om kortliks aan te toon watter middele die koöperasie aanwend om in sy behoeftes aan kapitaal te voorsien.

c. Eie en vreemde middele.

Hierdie twee begrippe kom algemeen voor in koöperatiewe kringe. "Die vreemde middele bestaan uit die som van die krediteure insluitende die lenings wat aan die koöperasie gemaak is. Die eie middele is die verskil tussen die totale kapitaal wat in die onderneming belê is, soos verteenwoordig deur die bates van die saak, en die som van die krediteure met inbegrip van die lenings wat deur die onderneming aangegaan is."⁴⁾

In ons verdere analise van die kapitaalmiddele van die koöperasie sal ons probeer aantoon wat die posisie van die landboukoöperasies in Suid-Afrika is ten opsigte van selffinansiering, met ander woorde in hoe 'n mate van
eie...../

-
- 1) Kolver, W.R. Die finansiering van landboukoöperasies in die Unie van Suid-Afrika. Pretoria, 1958. p. 1. (Ongepubliseerde M. Comm.-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika.)
- 2) Polak, N.J. Enige grondslagen voor de financiering der onderneming. Haarlem, Bohn, N.V., 1946. p. 4.
- 3) Ibid., p. 4.
- 4) Kolver, op. cit., p. 1-2.

eie middele gebruik gemaak word. Ons sal die kapitaalbronne ook onderskei in eie en vreemde kapitaal.

3. Die kapitaalbehoefte van koöperasies.

a. Die aard van die behoeftes.

Die kapitaalbehoefte van die individuele koöperasie word hoofsaaklik bepaal deur die ekonomiese funksies wat die koöperasie verrig. So sal 'n koöperasie wat die produkte van sy lede verwerk 'n groter behoefte aan kapitaal hê om masjinerie en toerusting mee te finansier as 'n ander koöperasie wat slegs die produk opberg voor die finale verspreiding daarvan.

Ons het reeds aangetoon dat die kapitaalbehoefte in drie groepe ingedeel kan word volgens omlooptyd. Coetzee onderskei ook drie groepe, naamlik korttermynkapitaal wat binne 'n jaar omloop, intermediêre kapitaal met 'n omlooptyd van 1-10 jaar en langtermynkapitaal met 'n omlooptyd langer as 10 jaar.¹⁾ Korttermynkapitaal word vereis vir lone, salarisse, kragverbruik, administrasiekoste en voorrade, ensovoorts. Langtermynkapitaal en intermediêre kapitaal staan ook soms bekend as vaste kapitaal wat in die vaste bates belê word en wat geleidelik vrykom soos die bates gebruik word. Ons kan masjinerie en toerusting beskou as intermediêre kapitaal en grond en geboue as langtermynkapitaal.

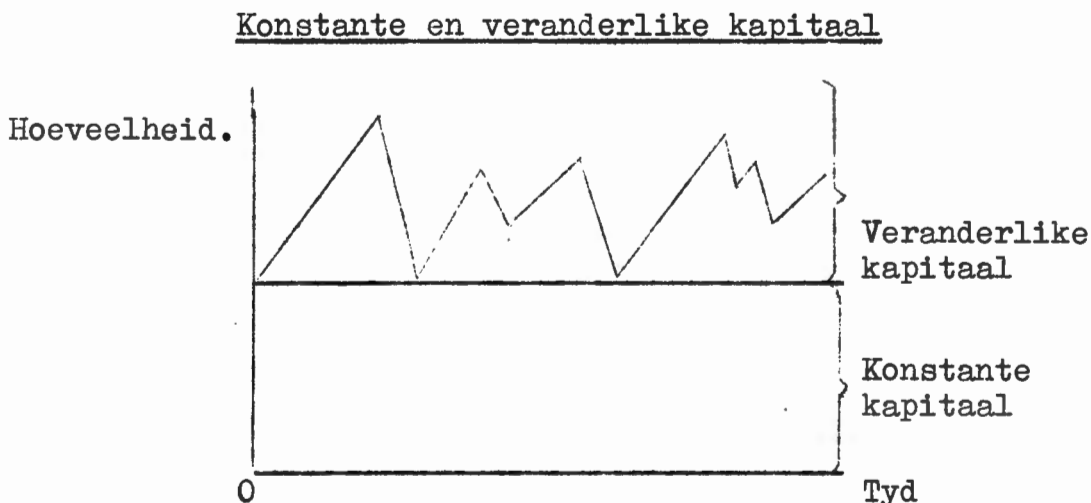
Engelbrecht onderskei ook konstante en veranderlike kapitaalbehoefte by die koöperasie, waar die konstante kapitaalbehoefte daardie deel van die behoeftes is wat die koöperasie uitgaande van 'n bepaalde kapasiteit, voortdurend nodig het om hom in staat te stel om sy funksies te verrig. Hierdie konstante kapitaal steek in vaste bates soos grond, geboue, gereedskap en masjinerie, en in vlottende bates soos minimum voorrade wat voortdurend nodig is.

Veranderlike...../

1) Coetzee, F.J.J. Landboukoöperasie in S.A. met besondere verwysing na die finansiering. Leiden, Luctor et emergo, 1957. p. 79.

Veranderlike kapitaal is die deel van die totale kapitaalbehoefte wat bo die konstante kapitaalbehoefte skommel, soos die skets aantoon.

Fig. VII



Hierdie skommeling kan veroorsaak word deur seisoensfaktore, ~~toevallige~~ gebeure soos oorloë en oesmislukkings en die invloed van die konjunktuur.¹⁾

b. Omvang van die behoeftes.

Die landboukoöperasie wat met 'n aantal takke en depots sy funksies verrig, sal dus noodwendig 'n bepaalde behoefte ondervind aan kort-, intermediêre en langtermynkapitaal om in sy behoeftes te voorsien. By die oprigting van takke sal voorsiening gemaak moet word vir 'n geskikte perseel, en 'n doeltreffende gebou sal daar opgerig moet word. Die gebou sal noukeurig beplan moet word om die nodige opbergingsruimte vir alle voorrade te bied, en daarby moet hierdie voorrade so opgeberg word in die gebou dat dit maklik bekombaar sal wees. Benewens die finansiering van grond en geboue word groot bedrae vereis vir bedryfstoeusting en vir die aankoop van geskikte voorrade om die mees doelmatige diens te verseker. 'n Opname van 'n aantal koöperasies toon (Tabel IV) dat R28,000 en R2,300 vereis word om 'n perseel en winkel en bedryfstoeusting vir 'n tak aan te skaf.

1) Engelbrecht, J.F. Die rol van die land en landboubank van Suid-Afrika by die finansiering van landboukoöperasies. Pretoria, 1967. p. 14-15. (Ongepubliseerde M.Sc.-verhandeling, Universiteit van Pretoria.)

Tabel 1V

Die gemiddelde bedrae belê in takke ten opsigte van grond en geboue en bedryfstoeusting van 'n aantal koöperasies.

| Koöperasie | Aantal takke | Grond en geboue | | | Bedryfstoeusting | | |
|----------------------|--------------|-----------------|-----------|-----------|------------------|---------|---------|
| | | 1965 | 1966 | 1967 | 1965 | 1966 | 1967 |
| | R | R | R | R | R | R | R |
| No. 1 Mielies | 41 | 1,277,115 | 1,294,306 | 1,387,243 | 178,171 | 143,414 | 146,589 |
| No. 2 Mielies | 35 | 754,343 | 753,367 | 767,379 | 17,935 | 19,736 | 23,610 |
| No. 3 Mielies | 4 | 144,937 | 273,032 | 284,047 | 456,680 | 84,202 | 84,438 |
| No. 4 Mielies | 34 | 1,068,202 | 1,216,915 | 1,345,887 | 20,872 | 23,724 | 25,471 |
| No. 5 Mielies | 4 | 50,600 | 2,000 | 12,000 | 1,450 | 2,500 | 4,500 |
| No. 6 Wol | 30 | 193,212 | 326,938 | 377,122 | 750 | 900 | 1,100 |
| No. 7 Suiwel | 13 | 135,200 | 156,100 | 163,600 | 26,900 | 25,600 | 26,300 |
| No. 8 Vleis | 4 | 70,300 | 75,000 | 76,600 | 30,000 | 27,450 | 24,528 |
| No. 9 Koring | 2 | 76,728 | 84,977 | 85,446 | 34,766 | 32,114 | 29,827 |
| No.10 Koring | 1 | 446,017 | 435,819 | 420,421 | 6,700 | 6,000 | 5,000 |
| No.11 Koring | 11 | 282,822 | 281,321 | 300,764 | 67,082 | 59,324 | 66,641 |
| No.12 Koring | 1 | 42,920 | 47,390 | 55,560 | 10,000 | 11,000 | 12,000 |
| No.13 Koring | 5 | 40,836 | 42,086 | 59,286 | 6,500 | 7,000 | 8,000 |
| Totaal :- | 185 | 4,583,232 | 4,989,261 | 5,335,355 | 446,806 | 442,964 | 458,004 |
| Gemiddeld per tak :- | | R24,774 | R26,969 | R28,839 | R 2,415 | R 2,394 | R 2,266 |

Daarby moet genoegsame voorrade om in die behoeftes van die lede te voorsien deur die koöperasie aangeskaf word. Die geweldige styging in die pryse van sekere tipe boerderybenodigdhede soos implimente veroorsaak dat groot kapitale bedrae hiervoor vereis word. Die koöperasie lewer die voorrade gewoonlik op krediet aan sy lede met die voorwaarde dat dit teen die oes verseker sal word. Hierdie vorm van kredietverlening maak dit noodsaaklik dat selfs van die boerderybenodigdhede nie met vreemde middele aangekoop moet word nie, aangesien die kredietverlener dan verplig sal wees om vir betaling te wag totdat die oes ingesamel is; iets wat 'n rentelas op die koöperasie lê.

Wat die takke betref, sal dit die veiligste wees as die koöperasie dus sover moontlik alle kapitaalbehoef-tes vir vaste bates uit eie middele kan finansier, en desnoods ook 'n groot deel van die voorrade boerderybenodigdhede, terwyl alleen vir die veranderlike vlottende kapitaalbehoef-tes as gevolg van seisoenskommeling of ander toevallige faktore, van vreemde middele gebruik gemaak kan word.

Wat die depots aangaan, staan die afnameplig van die koöperasie op die voorgrond. Die koöperasie moet toesien dat produkte van sy lede doeltreffend opgeberg word. Hiervoor is heelwat grond en opbergingsfasiliteite nodig. Die kapitaalbelegging hiervoor nodig mag selfs groter afmetings aanneem as die by die takke, aangesien voorsiening vir opberg ruimte soms van 'n geweldige omvang kan wees. Die nuwere ontwikkeling van massahantering van graan aksentueer die geweldige kapitale belegging in opbergingsfasiliteite by depots verder. So het 'n koringkoöperasie bereken dat die oprigtingskoste van 'n deurgangsilos by een van hulle depots soos volg sal wees:-

| | |
|--|---------|
| Vir 'n kapasiteit van 11,600 sak | R20,000 |
| Vir 'n kapasiteit van 15,000 sak | R25,000 |
| Vir 'n kapasiteit van 18,000 sak | R35,000 |

Vir kapitale uitbreidings van hierdie aard sal die koöperasie verplig wees om van langtermyn vreemde middele gebruik te maak indien dit nie voldoende eie middele het
nie...../

nie. Die meeste koöperasies maak in die verband van re-geringslenings wat vanaf 1952 toegestaan word, gebruik.

Dit sou onmoontlik wees om in die bestek van 'n hoofstuk 'n volledige analise van die behoeftes aan kapitaal wat die koöperasie, en spesifiek ten opsigte van sy takke en depots, sou ondervind, te maak. Daarom wil ons hier slegs kortliks 'n paar verdere faktore noem, wat 'n belangrike invloed sal uitoefen op die omvang van die finansieringsmiddele.¹⁾

(1) Die ekonomiese funksies wat die onderneming verrig.

Landboukoöperasies verrig die funksies van afset, be- of verwerking van produkte, en die verskaffing van boerderybenodigdhede en dienste. Elkeen van hierdie funksies sal ander eise aan die finansiering stel. So sal die koöperasie wat boerderybenodigdhede aan sy lede by sy verskillende takke wil voorsien, 'n bepaalde kapitaalbehoefte daaromtrent ondervind vir die voorsiening van die nodige fasiliteite (geboue, voorrade, personeel, ensovoorts.) Sou die koöperasie egter na-verkoopdienste ten opsigte van die boerderybenodigdhede wil lewer, sal die nodige toerusting, geboue en opgeleide personeel daarvoor verkry moet word.

(2) Die aard van die produkte wat hanteer word.

Afsetkoöperasies vir graan moet die nodige opbergings-fasiliteite vir die lede se produkte voorsien, ter-wyl veeveilings min vaste bates vereis.

(3) Leweransierskrediet.

Die verlening van leweransierskrediet aan lede sal die finansieringsbehoefte van die koöperasie aansienlik uitbrei, tensy die koöperasie op sy beurt krediet van sy leweransiers ontvang.

(4) Seisoenskommelinge...../

1) Aangepas by Coetzee, op. cit., p. 80-86.

(4) Seisoenskommelinge.

Die landboukoöperasie is baie nou verbonde aan die landbou, daarom ondervind hulle groot skommelinge in die omset, voorraad, lededebiteure, ensovoorts. Veral in die afset- en verwerkingsbedrywe speel dit 'n belangrike rol en ondervind die koöperasie dus gedurig 'n skommeling in die hoeveelheid bedryfskapitaal.

Ons kan hier die voorbeeld noem van die buitengewoon groot mielieoes van die 1966/67 seisoen. Die opbergruimte van meeste koöperasies was onvoldoende, en die graan moes in die buitelug opgeberg word. Die seisoensgebondenheid van die landbou en die landboukoöperasie veroorsaak 'n gedurige aanpassing van die hoeveelheid bedryfskapitaal by die behoeftes. Die konstante kapitaal binne seisoentyd is gewoonlik onvoldoende en dit verplig die koöperasie om soms 'n aansienlike hoeveelheid veranderlike kapitaal tot sy beskikking te hê. Elke koöperasie behoort eintlik meer as die absolute minimum benodigde vlottende kapitaal by wyse van eie middele te voorsien. Hoeveel hierdie bedrag moet wees, sal deur rentekoerse beïnvloed word.

(5) Uitbreidingsfinansiering.

Indien die koöperasie strewe na uitbreiding, om byvoorbeeld nuwe takke en depots op te rig om sy lede beter te dien, dan moet in gedagte gehou word dat sodanige uitbreiding die behoefte aan vaste sowel as vlottende kapitaal sal verhoog, en dit sou verstandig wees om by sodanige uitbreiding vroegtydig voorsiening daarvoor te maak. Die konjunktuur speel ook 'n belangrike rol, aangesien hoogkonjunktuur meesal tot groter uitbreiding- en vervangingsuitgawes sal lei.

(6) Die beleid van die koöperasie.

Die beleid van die bestuur ten opsigte van voorraadvorming en huur van geboue en toerusting kan 'n groot vermeerdering in die kapitaalbehoefte en vaste

koste...../

vaste koste meebring. Sou die koöperasie byvoorbeeld uitgebreide voorrade boerderybenodigdhede by sy takke aanhou, kan dit die kapitaal opgesluit in voorrade aansienlik verhoog.

Indien die koöperasie die beleid volg om sy geboue of sommige daarvan te huur, kan dit heelwat vaste kapitaal spaar, maar dan neem dit die vaste las van huurgeld op hom. Netso sal die huur van bedryfstoe-rusting, soos 'n elektroniese berekenaar, minder bykomende investering vereis as om die berekenaar aan te koop, maar die vaste laste verhoog. Vaste laste is gevaarlik en moet vermy word.

(7) Ander faktore.

Die aard van die koöperasie, naamlik 'n gemeenskaplike onderneming, verplig hom om alle produkte van lede te hanteer in plaas van net die hoeveelheid wat hy ekonomies kan hanteer. Verder mag nuwe lede enige tyd tot die koöperasie toetree wat die kapitaalbehoefte ook kan verhoog, miskien op 'n ongeleë tyd. Verder is die koöperasie moreel verplig om op versoek van sy lede takke of depots te open in gebiede waar sulke dienste geregverdig is. Sou hy dit nie doen nie versuim hy sy primêre funksie, naamlik dienslewering. Dit kan ook groot kapitale behoeftes laat ontstaan.

4. Die kapitaalbronne.

In die vorige paragrafe het ons kortliks aangetoon watter kapitaalbehoefte koöperasies ondervind en hoe bepaalde faktore hierdie behoeftes kan beïnvloed. Vervolgens wil ons let op die bronne van kapitaal waarvan die koöperasie gebruik kan maak om in sy finansieringsbehoefte te voorsien.

a. Eie middele.

Dit is 'n bekende feit dat die eie middele van
die...../

die landboukoöperasies soms baie beperk is, en die belangrikste rede hiervoor is dat boere soms traag is om genoegsame fondse in hulle koöperasie te belê vir sy gesonde finansiering. Die rede vir hierdie traagheid is dat die landbou 'n baie riskante sektor is om in te belê, en daarby is koöperasies aan so baie beperkinge onderhewig dat hierdie belegging nie besonder aantreklik is nie.

As die belangrikste bronne onder eie middele, kan ons kortliks die volgende aantoon:

(1) Aandelekapitaal.

By aansoek om lidmaatskap moet die voornemende lede, wat "bona fide" boere moet wees, gewoonlik een of meer aandele in die koöperasie neem wat gedeeltelik of volopbetaal kan wees.¹⁾ Die aandele het die eienskappe dat almal van dieselfde soort en rangorde is, dieselfde waarde het, gelykop deel ten opsigte van rente en uitbetaling by likwidasië, dat rente daarop beperk is tot 8%²⁾ en dat lede aanspreeklik is vir die onopbetaalde gedeelte daarvan,³⁾ en dat die aandele altyd teen pari bly en dus nie appresieer in waarde nie.

In die praktyk word soms ook bonusaandele aan die lede uitgereik in plek van 'n kontantbonus, waardeur die aandelekapitaal van die koöperasie dan verder versterk word. Dit geskied gewoonlik na 'n besluit op die jaarlikse algemene vergadering. Die nadeel hieraan verbonde is dat die rente tot 8% beperk is, terwyl beter koerse elders verkry kan word.

As finansieringsmiddel vorm die aandelekapitaal 'n belangrike bron van langtermynkapitaal vir die koöperasie, maar ongelukkig nie die belangrikste bron soos graag gesien sal wil word nie. Verder kan dit gerieflik aangewend word om as sekuriteit te dien by die aangaan van eksterne lenings.

(2) Roterende...../

1) Wet op Koöperatiewe Verenigings. Artikel 20(2).

2) Ibid., Artikel 15(1)(g)(i).

3) Ibid., Artikel 20(2)(a).

(2) Roterende kapitaal.

Dit is vir die koöperasie 'n belangrike metode om sy langtermynkapitaal aan te vul, aangesien die lede gewoonlik nie genoeg in aandele belê om die langtermynkapitaal genoegsaam te versterk nie. Hierdie bron staan soms ook bekend as 'n "heffingsfonds", en kom daarop neer dat lede verplig word om daartoe by te dra ooreenkomstig hulle lewering van produkte aan die koöperasie. 'n Deel van die boer se prys word teruggehou en in die fonds gestort om dan weer op 'n later stadium aan hom terugbetaal te word.

Coetzee¹⁾ onderskei drie vorme van roterende kapitaal by die mieliekoöperasies, naamlik:

(a) Die heffingsfonds, wat een sent per sak beloop, geen rente dra nie, slegs by beëindiging van lidmaatskap terugbetaalbaar is en intussen kan lede daarteen kredietaankope doen.

(b) Die ledeheffingsfonds, wat bestaan uit vyf sent per sak of 1% van die totale bruto opbrengs of waarde van gelewerde produkte, jaarliks met hoogstens 5% rente gekrediteer word en na 5 jaar terugbetaal word.

(c) Die uitgestelde bonusbetalingsfonds, wat in wese die kontantbonusse is wat teruggehou word en in hierdie fonds gestort word; hoogstens 5% rente per jaar verdien en oor 5 jaar terugbetaal word.

(3) Lenings van lede.

Die koöperasie mag soms, as gevolg van sy gebrek aan genoegsame langtermyn aandelekapitaal, die lede versoek om lenings aan hulle onderneming te maak. Wat die langtermynlenings betref sal die koöperasie verplig wees om aan die lede 'n behoorlike rentekoers daarop te betaal.

Korttermynlenings wat die lede aan koöperasies maak bestaan gewoonlik uit krediete op die lopende rekenings...../

1) Coetzee, op. cit., p. 106-107.

rekenings van lede wat hulle tydelik in die onderneming laat. Sulke bedrae sluit in rente op kapitaal en bonusse. Die koöperasie behoort die lede aan te moedig om hierdie bedrae in die bedryf te laat deur rente daarop aan lede te betaal.¹⁾

(4) Interne finansiering: reserwes.

Die koöperasie as 'n besondere ondernemingsvorm wat nie 'n wins wil maak nie, verkoop en bemark die boer se produkte vir nom. Vir sy dienste hou hy 'n bepaalde persentasie van die verkoopopbrengs terug om sy koste te dek. Nou mag dit gebeur dat 'n koöperasie 'n te groot bedrag agtergehou het om sy koste te dek, sodat 'n surplus as gevolg van die interne besparinge ontstaan. Hierdie surplus kan aan lede in die vorm van 'n bonus uitbetaal word, of dit kan as finansieringsmiddel aangewend word en op 'n reserwe geplaas word. Die toestemming van die lede vir sodanige reservering moet egter op die jaarlikse algemene vergadering verkry word.

Hierdie fondse kan vir verskillende doeleindes gereserveer word, en ons onderskei kortliks die volgende soorte reserwes wat sodoende gevorm kan word:

(a) Algemene reserwe.

Hierdie reserwe kan vir enige kapitale behoefte wat die koöperasie mag ondervind aangewend word. Dit bied vir die koöperasie verder die voordeel dat dit daardeur sy gebrekkige langtermynkapitaal kan aanvul en dit hoef ook geen rente daarop te betaal nie.

(b) Spesiale reserwes.

Hierdie reserwes, in teenstelling met die algemene reserwe, word vir spesifieke doeleindes in die lewe geroep, byvoorbeeld vir vervanging of verkryging van kapitale bates, 'n amortisasierekening, 'n opvoedkundige en voorligtingsfonds, ensovoorts.

(c) 'n/

1) Coetzee, op. cit., p. lll.

(c) 'n Reserwe vir onvoorsiene verliese.

Die doel van hierdie reserwe is om enige verlies wat in die komende jaar mag ontstaan daarteen af te skryf. Die koöperasie, as onderneming wat so nou verbonde is aan die landbou met sy geweldige riskante aard, probeer dan om hierdeur die toekomstige risiko's uit te skakel.

(d) Onverdeelde surplusse.

Dit is veral by die klein koöperasies wat nog groei-pyne ondervind waar die beleid bestaan om hierdie surplusse nie in die beginstadium te versprei nie maar as aanvullende kapitaal aan te wend.

(e) Geheime reserwes.

Hierdie reserwes kan ontstaan by 'n opsetlik en onopsetlik verkeerde waardasie, byvoorbeeld by 'n oorwaardering van laste en onderwaardering van die koöperasie se bates. So mag bates soos klandisiewaarde, patente en ander ontasbare bates byvoorbeeld glad nie in die balansstaat verskyn nie.

b. Vreemde kapitaal.

In tabel V word aangetoon watter belangrike rol vreemde middele in die kapitaalstruktuur van die koöperasie inneem, en ons kan nou die gevolgtrekking maak dat koöperasies selde oor genoegsame eie middele beskik om alle behoeftes te finansier. Ons sal in tabel V aantoon dat koöperasies veral vir sy veranderlike en korttermynkapitaal-behoeftes op vreemde middele vir finansiering aanspraak maak.

Die koöperasie se eie middele en die aanspreeklikheid van lede dien as sekuriteit. In geval van beperkte aanspreeklikheid van lede, wat die mees algemene in Suid-Afrika is, is die lede direk aanspreeklik in die verhouding waarvan hulle van die lenings gebruik gemaak het. Met hierdie bronne as sekuriteit kan ons kortliks die volgende bronne van vreemde kapitaal noem:

(1) Die Landbank.

Hierdie bank is opgerig met die uitsluitlike
doelstelling...../

doelstelling om die landbou in sy velerlei behoeftes te finansier en die koöperasie is, as deel van die landbou, ook geregtig op die krediet wat die landbank toestaan.

Ons kan die landbanklenings aan koöperasies in kort- en langtermynlenings onderskei. Die langtermynlenings kan toegestaan word om grond, geboue, masjinerie en uitrusting van die koöperasies te finansier, en word meestal op 'n termyn van 10 jaar teen 'n rentekoers van $\pm 6\%$ ¹⁾ beskikbaar gestel. Die korttermynlenings geskied in die vorm van kaskredietlenings, wat aangewend word vir sake soos voorskotte aan lede vir gelewerde produkte, produksiekrediet aan lede en finansiering van aankope van boerderybenodigdhede deur die koöperasie. Die termyn van hierdie lenings is gewoonlik een jaar.

Daar kan beweer word dat die Landbank die belangrikste bron van vreemde kapitaal vir die koöperasie vorm.

(2) Handelsbanke.

Die takstelsel waarop die handelsbanke geskoei is, maak dit vir die koöperasies moontlik om maklik van hulle krediet dienste gebruik te maak. Koöperasies wat reeds by die Landbank 'n paaiementslening verkry het, kan op sy prestasies alleen onversekerde oortrekfasiliteite by die handelsbanke reël. Kolver is van mening dat die handelsbanke, naas die Landbank, die belangrikste bron van vreemde middele vir die koöperasies is. ²⁾ Hoewel die handelsbanke se rentekoerse nie so gunstig as dié van die Landbank is nie, verkies koöperasies die handelsbankkrediet omdat daar nie sulke hoë voorwaardes gestel word nie.

(3) Krediteure.

Hier moet veral leweransierskrediet genoem word,
wat...../

1) Coetzee, op.cit., p. 138.

2) Kolver, op. cit., p. 66.

wat toegestaan word aan die koöperasie deur persone van wie die koöperasie voorrade aankoop. In wese kan dit dus daarop neerkom dat 'n lening in die vorm van goedere aan die koöperasie gelewer word. Hierdie krediet is by die korttermynfinansiering van voorrade vir die koöperasie baie werd.

5. Die kapitaalstruktuur van koöperasies.

Noudat ons kortliks gelet het op die verkillende bronne van kapitaal, kan ons die werklike toestand deur middel van tabel V verder illustreer en aantoon watter persentasie aandelekapitaal, ledefondse, reserwes, onverdeelde besparings, lang- en korttermynlenings en krediteure van die totale fondse van koöperasies in die praktyk uitmaak.

Onder die kapitaalstruktuur van 'n onderneming verstaan ons die samestelling van die verskillende soorte finansieringsmiddele om in die behoeftes van die onderneming te voorsien. By die gewone maatskappy speel aandelekapitaal 'n belangrike rol by die finansiering van die onderneming, en waar 'n onderneming sy aandele op die effektebeurs laat noteer, word die algemene publiek betrek by die finansiering. Om die belegging in aandele meer aantreklik te maak, kan 'n onderneming verskillende soorte aandele uitgee, byvoorbeeld stigters aandele, kumulatiewe voorkeuraandele, voorkeuraandele, gewone aandele, ensovoorts. Daarby kan obligasies uitgereik word om verdere kapitaal te bekom. Ook obligasies kan in verskillende vorme en onder verskillende voorwaardes uitgereik word. Ons dink byvoorbeeld aan winsdelende obligasies en obligasies wat 'n vasgestelde rentekoers verdien.

By die koöperasie neem slegs die lede aandele in hulle bedryf, gewoonlik net een aandaal. Dit plaas 'n beperking op die koöperasie ten opsigte van verkryging van kapitaal deur middel van aandele. Vreemde middele sal dus blykbaar 'n belangrike rol in die kapitaalstruktuur van koöperasies speel, soos 'n ontleding van tabel V sal aantoon.

Tabel V...../

Tabel V

'n Opsomming van die balanse (soos aan die einde van Junie) van landboukoöperasies vir die periode 1935-1964, vyf jaar gemiddeldes (Miljoene Rand en persentasies) ¹⁾

| Vyf jaar geëindig | Aandelekapitaal | | Ledefondse | | Reserwes | | Onverdeelde besparings | | Langtermynlenings | | Korttermynlenings | | Krediteure | | Totaal | |
|-------------------|-----------------|-------|------------|------|----------|-------|------------------------|------|-------------------|-------|-------------------|-------|------------|-------|--------|-----|
| | R | % | R | % | R | % | R | % | R | % | R | % | R | % | R | % |
| 1939 | 2.31 | 14.96 | - | - | 4.54 | 29.41 | .69 | 4.47 | 1.99 | 12.89 | 5.88 | | 38.10 | 15.41 | 100 | |
| 1944 | 3.41 | 11.83 | - | - | 7.98 | 27.69 | 1.93 | 6.69 | 1.94 | 6.73 | 13.55 | | 47.01 | 28.81 | 100 | |
| 1949 | 4.79 | 7.18 | - | - | 18.67 | 28.01 | 3.13 | 4.69 | 4.52 | 6.78 | 21.15 | 31.73 | 14.25 | 21.27 | 66.51 | 100 |
| 1954 | 9.04 | 6.48 | - | - | 35.32 | 25.32 | 4.79 | 3.43 | 12.11 | 8.68 | 53.35 | 38.25 | 24.86 | 17.82 | 139.47 | 100 |
| 1959 | 15.26 | 5.74 | 11.95 | 4.49 | 54.47 | 20.48 | 5.71 | 2.14 | 25.97 | 9.76 | 118.88 | 44.70 | 33.63 | 12.64 | 265.87 | 100 |
| 1964 | 19.98 | 5.53 | 23.04 | 6.38 | 75.24 | 20.84 | 6.67 | 1.85 | 35.19 | 9.75 | 150.51 | 41.69 | 50.21 | 13.90 | 360.84 | 100 |

91.

1) Bron: Engelbrecht, J.F. Die Rol van die land- en landboubank van Suid-Afrika by die finansiering van landboukoöperasies. Pretoria, 1967. p. 27 en 29. (Ongepubliseerde M.Sc.-verhandeling, Universiteit van Pretoria.)

Uit die tabel blyk dit dat die kapitaalstruktuur van ons landboukoöperasies nie so gesond is nie en dat vreemde middele 'n baie belangrike plek by finansiering inneem. Daar kan gesien word dat eie middele, uitgedruk in miljoene rand, aansienlik toegeneem het. Aandelekapitaal het van R2.31 miljoen in 1939 toegeneem tot R19.98 miljoen in 1964, terwyl ledefondse, onverdeelde besparings en reserwes ook aansienlik vermeerder het in absolute terme.

Ook die vreemde middele, naamlik langtermynlenings, korttermynlenings en krediteure het aansienlik vermeerder. Veral korttermynlenings het aansienlik toegeneem, naamlik vanaf R21.15 miljoen in 1949 tot R150.51 miljoen in 1964,

Wat die totale middele van koöperasies betref, sien ons dat dit toegeneem het vanaf R15.41 miljoen in 1939 tot R360.84 miljoen in 1964.

Wanneer ons die verskillende items in die kapitaalstruktuur van koöperasies as persentasie van die totale middele uitdruk, lyk die prentjie ten opsigte van eie middele egter anders. In 1939 het aandelekapitaal 14.96% van die totale middele gevorm, terwyl dit in 1964 maar 5.53% gevorm het. Ledefondse het tussen die jare 1959 tot 1964 effens toegeneem, maar reserwes en onverdeelde besparings het albei 'n dalende neiging getoon. Wanneer die vreemde middele relatief beskou word, dit wil sê as persentasie van totale middele uitgedruk word, sien ons dat langtermynlenings net effens gedaal het terwyl korttermynlenings 'n baie groter persentasie van die totale middele vorm, naamlik 41.69%, terwyl dit maar 31.73% in 1949 was. Dit is egter verblydend om te sien dat koöperasies minder krediteure het as in 1939. In 1939 was die syfer 38.10%, en in 1964 was dit 13.90%.

Om ons bewering te staaf dat die eie middele van koöperasies ontoereikend is, wil ons daarop wys dat die eie middele in 1939 gesamentlik R7.54 miljoen (\pm 48.84%), en die vreemde middele R7.87 miljoen (\pm 50.99%) beloop het. In 1964 beloop die totale eie middele R124.93 miljoen (\pm 34.60%) teenoor die vreemde middele van R235.91 (\pm 65.34%). In hoofstuk VIII sal ons 'n aanbeveling in die verband probeer maak.

6. Samevatting.

Soos enige ander onderneming het die koöperasie ook kapitaal nodig om sy aktiwiteite te finansier. Groot bedrae kapitaal is veral nodig vir die oprigting van takke en depots. Ons kan in die verband noem kapitaal vir grond, geboue, toerusting, voorrade en bedryfskapitaal vir voorrade, salarisse, ensovoorts, wat vereis word.

In hierdie hoofstuk het ons eerstens probeer aantoon wat die kapitaalbehoefte van koöperasies is. In tabel 1V is gesien dat ongeveer R28,000 vereis word vir die oprigting van 'n geskikte takwinkel op 'n doeltreffende perseel, terwyl nagenoeg R2,300 vir die tak se bedryfstoe-rusting vereis word. Verder is gelet op 'n aantal faktore wat die omvang van die behoeftes kan beïnvloed.

Vervolgens het ons probeer aantoon wat die bronne van kapitaal vir die koöperasie is. Ons het dit onderskei in eie en vreemde kapitaal. Onder eie kapitaal is gelet op bronne soos die aandelekapitaal, roterende kapitaal, lenings van lede en interne finansiering deur middel van reserwes.

Om die werklike toestand in die praktyk in Suid-Afrika aan te toon, het ons ten slotte in tabel V die kapitaalstruktuur van koöperasies ontleed. Daar is aange-toon wat die verhouding tussen eie en vreemde kapitaal is, en ons het die belangrike gevolgtrekking gemaak dat eie middele sedert 1939 'n dalende neiging getoon het.

HOOFSTUK VIDIE BEHEER VAN TAKKE EN DEPOTS VAN 'N
LANDBOUKOÖPERASIE.1. Inleiding.

Nadat nou in die vorige hoofstukke gewys is op die ontwikkeling, die organisasie en die finansiering van takke en depots, wil ons hier aantoon watter vorme van beheer oor die takke en depots toegepas word of sal moet word.

In hoofstuk IV is die ses basiese funksies wat in 'n landboukoöperasie uitgevoer moet word onderskei, waarvan een die algemene leiding en beheer was. In alle fasette van die samelewing tree bepaalde persone as leiers op, en is bepaalde persone ook belas met die verantwoordelikheid om toesig uit te oefen oor die handeling van hulle ondergeskiktes, byvoorbeeld die regering oor die handeling van sy onderdane, die provinsiale en plaaslike owerhede oor die persone waaroor hulle gestel is, die bedryfsleier oor sy ondergeskiktes, die ouers oor die kinders, ensovoorts. Dit is opvallend dat die beheer- en bestuursfunksies gewoonlik deur dieselfde persoon, in 'n bepaalde groepsverband, uitgevoer word.

Die staat is belas met die welvaart van alle lae van die bevolking - dus oor die van die individu, van bepaalde gemeenskappe, samewerkingsvorme, en onafhanklike instansies. Waar enige van hierdie genoemde entiteite inbreuk sou maak op die welvaart van 'n ander, moet die staat sy gesag laat geld en sy beheerfunksie daarvoor uitoefen.

Sou ons die begrip "beheer" uit 'n koöperatiewe oogpunt benader, dan vind ons dat die koöperasie eerstens beheer word en tweedens beheer uitoefen. Die koöperasie word beheer van owerheidskant en deur sy lede, en die bestuur oefen beheer uit oor die aktiwiteite wat in die bedryf plaasvind.

2. Beheer...../

2. Beheer oor koöperasies deur die owerheid en die lede.

Wanneer ons van beheer praat, veronderstel dit twee persone of partye, een wat 'n spesifieke funksie uitvoer en 'n ander wat moet toesien dat dit volgens 'n bepaalde metode, plan of norm uitgevoer word. Voordat ons die verskillende beheerfunksies wat die koöperasie moet uitvoer oor sy aktiwiteite bespreek, wil ons kortliks wys op die beheer wat die owerheid en die lede van die koöperasie oor die koöperasie kan uitoefen.

a. Beheer deur die owerheid.

Die owerheid moes hom noodwendig met die beheer van die verskillende ondernemingsvorme bemoei, aangesien hy 'n verpligting het om alle persone in die samelewing te beskerm. Die kapitalisme, wat berus op die winsmotief, eiebelang en mededinging, het hom in die verlede nie suiwer by hierdie beginsels gehou nie, want dikwels is dit aangewend om ander te benadeel. So is die winsstrewe en die eiebelang dikwels so op die voorgrond gestel dat gepoog is om kompetisie uit te skakel om daardeur die winsstrewe en eiebelang te bevorder - ten koste van die res van die gemeenskap wat blykbaar onbeholpe daarteen gestaan het. So dink ons aan groepsvorming, die trust, die kartel ensovoorts. Dus moes die owerheid noodwendig sy regulerende inwerking op die samelewing laat geld om almal ten goede te beskerm. In die verband dink ons aan die antitrust-wette wat byvoorbeeld in die V.S.A. ingestel is.

Die beheermaatreëls wat ten opsigte van koöperasies van owerheidskant toegepas word, sluit in die bepalinge van die Koöperatiewe Wet, die Landbank en die beheerrade, waaronder ons kortliks die volgende kan noem:-

- (1) Beperking van aktiwiteite tot spesifieke gebiede;
- (2) die beperking van transaksies tot spesifieke persone;
- (3) beperkings op die verdeling van surplusse;
- (4) beperkings op die tariewe gevra vir gelewerde dienste;
- (5) en beperkings op die uitbreiding van koöperasies.

Verder word die koöperasie verplig om onder andere:

- (1) Direkteure...../

- (1) Direkteure aan te stel,
- (2) vergaderings te hou,
- (3) boek te hou van sy aktiwiteite,
- (4) ouditeure aan te stel,
- (5) en bepaalde verpligtings, byvoorbeeld ten opsigte van sy aandelekapitaal, na te kom.

Tweedens moet ons verwys na die Registrateurskantoor, wat daatgestel is om regeringsbeleid insake koöperasies uit te voer. Daar is voorsiening gemaak vir 'n inspeksiepersoneel onder die Registrateur om die sake van die koöperasies te ondersoek en verslag daaroor te doen. Verder oefen die Registrateur beheer uit oor die registrasie van koöperasies, en voordat hy die registrasie van 'n koöperasie aanbeveel moet hy oortuig wees dat:-

- (a) Daar redelike voldoende ondersteuning verkry sal word;
- (b) dat daar geen onregverdige mededinging met bestaande koöperasies sal wees nie;
- (c) dat hy op 'n ware koöperatiewe grondslag sal optree en, oor die algemeen,
- (d) dat die doel waarvoor dit gestig word nie net so goed deur partikuliere ondernemings waar dit gevestig is, verkry kan word nie;
- (e) dat daar redelike kapitaal vir die finansiering van die besigheid verkry kan word;
- (f) dat daar voldoende ondersteuning verkry sal word.¹⁾

Wat die inspeksies betref waarna hierbo verwys is, moet genoem word dat dit kragtens artikel 47 van die Koöperatiewe Wet ingestel is. Die Registrateur verklaar dat die hoofdoel van hierdie inspeksies is om te verseker dat koöperasies die Wet en die statute gehoorsaam en binne die perke daarvan optree. Verder word gepoog om tydens inspeksies advies en leiding aan direksies en besture oor koöperatiewe beginsels en besigheidsadministrasie te gee, en om toe te sien dat lede te alle tye bevredigend bedien word en gelyke behandeling ontvang. Sake wat veral

spesiale...../

1) Die koöperasiepers van S.A. Bpk. Memorandum oor koöperasie en die ontwikkeling daarvan in die Unie van Suid-Afrika, Kaapstad, 1944. p. 8.

spesiale aandag geniet tydens inspeksies is rekeningkundige stelsels, koste- en begrotingsbeheer, funksionele organisasie en interne kontrole.¹⁾

b. Beheer deur die lede.

Toe ons die koöperasie in hoofstuk 11 gedefinieer het, het ons verklaar dat 'n aantal selfstandige ekonomiese subjekte, wat mekaar nie as mededingers reken nie, een of meer gemeenskaplike ekonomiese funksies gesamentlik deur middel van hulle eie organisasie uitvoer om daardeur hulle ekonomiese posisie te verbeter. Ons het die koöperasie ontleed as 'n ondernemingsvorm met 'n tweeledige karakter - onselfstandig teenoor sy lede en selfstandig teenoor derde persone, dit wil sê op die mark. Uit hierdie beskouinge is dit maklik verklaarbaar waarom die lede beheer sal uitoefen oor die koöperasie.

Eerstens kan ons noem dat die lede verantwoordelik is vir die totstandkoming van die koöperasie, en tweedens dat hulle dus beheer oor hulle organisasie sal uitoefen. Die instrumente waardeur beheer uitgeoefen kan word is die spesiale en algemene ledevergaderings, die statute en die direksie. Op die jaarvergadering het die lede die reg om hulle standpunte te stel oor sake wat verkeerd verloop, hulle het die reg om die direkteure wat self lede is te benoem om die saak te bestuur. Die direkteure moet die bestuurder en ander hoë amptenare aanstel en hulle is dan aan die lede verantwoordelik. Verder moet hulle toesien dat die koöperasie hom hou by die bepalings soos in die statute neergelê. Hier sien ons dus dat die lede, via die jaarlikse algemene vergadering en die direkteure, 'n groot mate van beheer uitoefen oor die aktiwiteite van die koöperasie.

3. Beheer deur die bestuur van die koöperasie.

Die bestuur van die koöperasie word aangestel om toe te sien dat alle aktiwiteite wat in die koöperasie moet
geskied...../

1) Van Rensburg, H.C. Verslag oor koöperatiewe verenigings, 30 Junie 1962. Pretoria, Die Staatsdrukker, 1964. p. 19.

geskied, op die beste wyse plaasvind, en om te verseker dat dit wél so plaasvind, moet beheer uitgeoefen word oor alle aspekte of afdelings van die koöperasie. Sonder 'n effektiewe beheerstelsel kan die bestuursfunksie kwalik doeltreffend uitgevoer word.

By die landboukoöperasies, waar ons takke en depots as afdelings van die organisasie aantref, sal dus ook oor die aktiwiteite wat hier plaasvind, 'n doeltreffende beheer uitgeoefen moet word om te verseker dat alles ooreenkomstig die doelstellings van die koöperasie geskied teen die laags moontlike koste en om maksimum doeltreffendheid van alle dienste aan die lede te verseker. Wat die beheer van takke en depots betref wil ons hier kortliks verwys na die volgende vorme van beheer wat daarvoor toegepas behoort te word, naamlik:-

- a. Administratiewe beheer,
- b. voorraadbeheer,
- c. finansiële beheer,
- d. personeelbeheer, en
- e. kredietbeheer.

a. Administratiewe beheer.

De Kock beweer dat ons met administratiewe beheer bedoel die organisering van die werksaamhede by takke en depots om in te pas by die beheer van die organisasie as 'n geheel, dit wil sê, die bestuur van die werksaamhede wat by die takke en depots uitgevoer moet word.¹⁾

(1) Administratiewe beheer van takke.

Ons het in hoofstuk IV aangetoon dat die handelsbestuurder gewoonlik aan die hoof staan van die takke, en gevolglik sal hy die belangrike funksie van beheer oor die takke moet vervul.

Sy eerste taak sal wees om toe te sien dat elke tak in 'n gebou gevestig is wat geskik is vir die doel om lede te bedien met al hulle benodigdhede, en om toe te sien dat die rangskikking in die bergplek

en...../

1) De Kock, C.J. Op. cit., p. 56.

en vertoning van die verskillende voorrade op die bes moontlike wyse geskied.

Die handelsbestuurder moet verder toesien dat 'n geskikte takbestuurder wat die nodige kennis het van die voorrade wat aangehou moet word, aangestel word. Verder moet die takbestuurder die vermoë hê om sy personeel te beheer en te organiseer, en hy moet ook met die lede en ander besigheidspersone kan onderhandel.

In sy funksie om beheer uit te oefen, sal die handelsbestuurder nie slegs moet leiding gee aan die takbestuurders nie, maar hy sal hulle verder moet oplei en ontwikkel om aan te pas by die besondere behoeftes en om sodoende sy beheerfunksie te vergemaklik.

Die handelsbestuurder sal moet kennis dra van die besondere behoeftes wat by elke tak bestaan en hy sal moet toesien dat die nodige middele bestaan om hierdie behoeftes te bevredig. Om toe te sien dat doeltreffende beheer oor die aktiwiteite van die takke uitgeoefen word, moet daar van tyd tot tyd plaaslike inspeksies van die organisasie by die takke gehou word. By die klein koöperasies kan die handelsbestuurder self hierdie inspeksies uitvoer, maar by die groot koöperasies met baie takke sal noodwendig van 'n handelsinspekteur of inspekteurs gebruik gemaak moet word om hierdie inspeksies te hou en aan die handelsbestuurder te rapporteer. Die inspekteur moet die vermoë hê om die takbestuurder en sy personeel te bedien met advies en om enigiets wat met die organisasie en personeel van die takke verkeerd is, reg te stel. Die koöperasie behoort 'n geskikte formulier te ontwerp waarop gegewens oor die verskillende aspekte van die tak deur die inspekteur ingevul kan word en aan die handelsbestuurder gepos moet word. Sake soos die organisasie, die toereikendheid van die personeel, die toestand van geboue en voorrade, die uitstalling van die voorraad, die algemene takadministrasie soos korrespondensie en omsendbriewe, ensovoorts moet deur die inspekteur ondersoek word en op die rapport oor...../

oor die tak ingevul word. Wanneer sodanige rapport dan by die hoofkantoor arriveer, behoort die handelsbestuurder dit onmiddellik te behandel en toe te sien dat die nodige regstellings gemaak word. Die rapport, met die nodige verbeterings en aanmerkings daarop aangebring, behoort dan aan die hoofbestuurder ter insae voorgelê word.

Die mate van administratiewe beheer wat ten opsigte van die takke nodig sal wees, sal hoofsaaklik afhang van die mate van desentralisasie van gesag wat aan die takbestuurder gedelegeer is. Indien alle besluite deur die hoofkantoor geneem word, sal slegs 'n beperkte mate van beheer nodig wees. Ons het egter reeds aangetoon dat desentralisasie van gesag met sentralisasie van beheer of kontrole die gewenste stelsel behoort te wees, veral as ons aan die koste dink, en daarom sal noodwendig beheer of kontrole vanaf hoofkantoor nodig wees oor die administratiewe aspekte waarna kortliks verwys is.

(2) Administratiewe beheer van depots.

Ons het in hoofstuk VI aangetoon dat die depots onder die produkteafdeling en dus onder die produktebestuurder ingeskakel word. As sodanig behoort hy dus oor 'n grondige kennis van die ontvangs, gradering, verpakking, versending en opberging van die gehanteerde produkte te beskik. Daarbenewens moet hy 'n grondige kennis van die beplanning en organisering van depots beskik, en moet hy in staat wees om sy personeel te organiseer en te beheer.

By die oprigting van 'n nuwe depot moet hy behulpzaam wees met die beplanning van die nuwe aanleg, en moet hy toesien dat die geboue so uitgelê word om maksimum gerief te verseker by die hantering, opberging en versending van die produkte. Verder sal hy moet toesien dat die geboue ooreenkomstig die grondplan aangebring word. Hy sal nuwere ontwikkelings, soos

byvoorbeeld...../

byvoorbeeld meganisasie van hantering (massaskure) ensovoorts moet bestudeer om sy depots altyd ooreenkomstig die nuutste en doeltreffendste metodes te organiseer en in te rig.

Wanneer die depot opgerig is, moet die produktebestuurder toesien dat die nodige toerusting en personeel beskikbaar is om die hantering en verpakking van produkte soveel moontlik te bespoedig en te vergemaklik. Daarby moet die produktebestuurder toesien dat die depot gereeld deur 'n gekwalifiseerde inspekteur besoek word sodat vasgestel kan word of die organisasie doeltreffend funksioneer en of die personeel hulle funksies behoorlik uitvoer en of die gradering, opberging en versending behoorlik geskied. Die handelsbestuurder moet 'n standaard rapport opstel wat die inspekteurs tydens besoeke aan depots moet voltooi. Na voltooiing van hierdie rapport oor 'n spesifieke depot, word dit aan hoofkantoor as die persoonlike verslag van die inspekteur gestuur. In hierdie rapport moet voorsiening gemaak word vir opmerkings deur die inspekteur oor sake soos die personeel, die geboue, die toestand van die graan, die prosedures by die opberging, gradering en versending van die graan; dit wil sê, of dit volgens die regte metodes uitgevoer is; die toestand van die boekhouding, korrespondensie, ensovoorts, wat deur die takpersoneel versorg moet word. Elke produktebestuurder behoort vir sy inspekteurs 'n sodanige vorm te ontwerp wat sal aanpas by die aktiwiteite wat by die takke plaasvind om 'n volledige dekking van die depot op skrif te verkry wanneer die inspekteur by die depot besoek aflê. Nadat dit deur die inspekteur voltooi is, word dit dan na die hoofkantoor gestuur waar dit sorgvuldig bestudeer word deur die produktebestuurder, en die nodige handeling wat vereis mag word deur hom van stapel gestuur word.

Die produktebestuurder sal noodwendig 'n studie moet maak van die produksie-potensiaal van die gebied wat deur die koöperasie bedien word. Sy netwerk van

depots...../

depots moet dan oor die hele gebied versprei word met inagneming van die produksiekapasiteit van elke gebied waar 'n depot opgerig word. Daarby sal die geboue en toerusting van elke depot moet aanpas by die besondere eise van die produkte wat in hierdie gebied verbou word.

Die produktebestuurder sal elke seisoen via sy depotbestuurders vroegtydig 'n skatting van die oes moet maak om te verseker dat die nodige voorrade, byvoorbeeld sakke, tou, ensovoorts, en die nodige hoeveelheid personeel vroegtydig by elke depot gemobiliseer word.

Alleen deur 'n goeie organisasie van die depots en die implementering van 'n effektiewe beheerstelsel oor aktiwiteite wat daar plaasvind, kan die koöperasie verseker dat sy depots sal bydra om goeie dienste aan die lede te verseker.

b. Finansiële beheer.

Ten opsigte van die begrip, "finansiële beheer" verklaar Schmidt dat 'n mens hieronder moet verstaan "die organisasie van die rekeninge-afdeling, die boekhoustelsel, en bykomstige rekords, die maatreëls en staande instruksies wat die hantering van kontant, die uitreiking van tjeks, boekinskrywings ensovoorts reguleer en beveilig."¹⁾

Glen beweer finansiële beheer impliseer een of albei van twee verskillende konsepte, naamlik "It implies in the first place the routine control of the finances of an organization - be it Public Department, Local Authority, Public Corporation or Joint Stock Company. That is to say, it implies the methodical, conscientious pursuit of those financial operations - double entry book-keeping, presentation of annual accounts, separation of capital and current transactions, and the like - which are imposed on the various organizations by statutory or other authority or by established practice. Secondly it may imply the use of financial...../

1) Schmidt, D.S. Beheer in 'n verbruikerskoöperasie. Vyfde vakansiekurses in koöperasieleer. Stellenbosch, 1957. p. 59.

financial devices in a more positive dynamic way to promote the future progress and efficiency of the undertaking."¹⁾

Hierdie finansiële instrumente is onder andere begrotingskontrole en kosteberekening. Ons wil hier kortliks aantoon hoe finansiële beheer of kontrole by die takke en depots toegepas kan word.

(1) Finansiële beheer van takke.

Die finansiële beheer van takke sal deur die hoof-finansiële beampste uitgeoefen moet word. Hy moet toesien dat 'n stelsel van rekords ontwerp word wat by die finansiële organisasie van die koöperasie as geheel aangepas en hy moet sorg dra dat die takpersoneel behoorlik kennis dra van die metode hoe die rekords gehou moet word en hoe die opgawes aan die hoofkantoor gemaak moet word.

By die ontwerp van hierdie stelsel van rekords om behoorlike beheer oor die tak se finansiële aktiwiteite te verkry, moet eers bepaal word in hoe 'n mate die tak selfstandig sy eie transaksies moet boekstaaf. 'n Beter beheer sal egter verkry word as die tak slegs die noodsaaklikste rekords hou en die res sentraal deur die hoofkantoor personeel, wat opgelei is vir hierdie doel, voltooi word.

'n Stelsel van rekords wat vir een besigheid doeltreffend is, mag nie noodwendig vir 'n ander goed wees nie, met ander woorde stelsels verskil volgens die aard en omvang van elke besigheid. Die volgende basiese vereistes moet egter in gedagte gehou word by die invoering van so 'n stelsel.

(i) Dit moet nie omslagtig wees nie.

(ii) Dit moet nie staties wees nie en moet by veranderde omstandighede kan aanpas.

(iii) Dit moet die maksimum informasie wat verlang word in die kortste moontlike tyd kan verstrek.

(iv) Die informasie moet in so 'n vorm verstrek word dat enige onreëlmatighede of afwykings onmiddellik

opgemerk...../

1) Glen, N. The financial control of cooperatives. Derde vakansiekursus in koöperasieleer. Stellenbosch, 1954. p. 21.

opgemerk kan word.¹⁾

Die finansiële bestuurder behoort te bepaal dat alle goedere teen verkoopprijs aan die takke uitgefaktureer sal word, en dat die takbestuurder sy eie diskresie mag gebruik om beskadigde of verouderde goedere teen verminderde prijs te verkoop. Dit sal verwarring oor die vasstelling van verkoopprijs voorkom. Die fakture, kwitansies en ander bewysstukke wat by die tak ten opsigte van handelstransaksies ontstaan, moet gereeld deur die tak aan die hoofkantoor besorg word vir die opskryf van die takrekening, insluitende debiteurrekening. Die hoofkantoor behoort verder gereeld die takbestuurder te voorsien van 'n staat wat aantoon wat die kredietposisie van die lede is wat onder die betrokke tak ressorteer en of enige verdere krediet by die aankope van boerderybenodigdhede toegestaan mag word.

Cilliers noem die volgende basiese rekords wat gehou moet word om doeltreffende finansiële beheer moontlik te maak. Hulle kan ook hier as basis dien by die instelling van 'n stelsel van takrekords.²⁾

(a) Deur die tak:

(i) Rekord van kontantverkope - kontantverkoopstrokies en/of kasregisterstrook.

(ii) Kredietverkoopfakture.

(iii) Kredietnotas vir terugsendings deur debiteure.

(iv) Kwitansies vir ontvangste van debiteure.

(v) Kleinkas - of kontantuitbetalingsbewyse.

(vi) Daaglikse kontanttellingsopsommingstroke of state.

(vii) Bankdepositostrokies vir oorbetalings van takremises.

(viii) Debietnotas ten opsigte van hoofkantoor vir gebruik in verband met prysverminderinge en terugsendings na hoofkantoor.

(ix) Takvoorraadlyste wat vooraf met die betrokke prijs gedruk kan word indien die voorraadverskeidenheid klein en redelik gestandaardiseer is.

(x) 'n...../

1) Du Plessis, G.F. Koöperatiewe rekeningkunde. Tweede vakansiekursus in koöperasieleser. Potchefstroom, 1953. p. 97.

2) Cilliers, J.A. Hoe beheer ek 'n takbesigheid in die kleinhandel? Volkshandel. September 1968. p. 28.

(x) 'n Bestelboek om goedere van hoofkantoor te bestel. Indien voorraadlyste gestandaardiseer is kan hulle vir hierdie doel gebruik word.

(xi) 'n Gestandaardiseerde weeklikse takopgawe aan hoofkantoor. Na gelang van omstandighede kan die takopgawe daaglik of maandeliks gedoen word.

(b) Deur die hoofkantoor.

(i) Fakture vir goedere aan die tak versend wat so ontwerp moet word dat slegs die verkoopprijs aangetoon word op die faktuur wat die goedere na die tak vergesel terwyl die kosprys en die bruto wins of winsopslag op die Hoofkantoor afskrif (te) aangegee word vir optekening van die Goedere - aan - tak - analiseboek.

(ii) Kredietnotas aan die tak vir gebruik van goedere wat van die tak terugontvang word of ten opsigte van prysvermindering wat deur die takbestuurder toegestaan is. Hierdie kredietnotas word teen die tak se debietnotas in item (viii) genoem uitgereik en moet in 'n analiseboek, naamlik Tak-terugsendings-en-prysvermindering opgeteken word.

(iii) Waar moontlik 'n afsonderlike tjekboek vir takuitgawes ten opsigte van salarisse, lone, huur, skryfbehoeftes wat spesiaal vir die tak bestel word, ensovoorts.

(iv) 'n Spesiale bankrekening vir die inbetaling van takremises om sodoende 'n bankstaat te voorsien waarteen die takremises maklik gekontroleer kan word.

(v) In sy boekhouding sal die hoofkantoor voorsiening moet maak vir die volgende grootboekrekenings ten opsigte van die tak (aangepas na gelang van die behoefte).

(aa) Rekening goedere-aan-tak - waarin die kosprys van die gelewerde goedere opgeteken word en waarvan die totaal by afsluiting van 'n finansiële tydperk oorgedra word na 'n hoofkantoor-aankoperekening of hoofkantoorkosprys-van-verkooprekening. Kospryse van terugsendings moet ook by

hierdie...../

hierdie rekenings geplaas word.

- (bb) Tak-voorraadrekening - waarin opgeteken word die verkoopwaarde van die goedere wat aan die tak gelewer word per die goedere-aan-tak-analiseboek asook verkoopprijsverminderinge per die tak-terugsendings-en-prijsverminderinge-analiseboek.
- (cc) Tak-handelsrekening - wat uit die analiseboeke opgeteken word en 'n sleutelrekening is, aangesien dit op enige tydstip die verwagte brutowins op die takbedrywigheid aantoon.
- (dd) Tak-debiteurekontrolerekening - met die individuele debiteurerekeninge wat ten opsigte van die tak-klante bygehou moet word vanaf die bewysstukke wat weekliks deur die tak aan Hoofkantoor gestuur word.
- (ee) Tak-slegte skulde-rekening - Die inskrywings op hierdie rekening word geheel en al deur die hoofkantoor bepaal. Verkieslik in oorleg met die takbestuurder.
- (ff) Tak-kasvoorskotrekening waarop rekord gehou word van 'n goedgekeurde kleinkasvoorskot; dit wil sê bedrae wat die tak vir klein kontant uitgawes aanwend.
- (gg) Tak-remiserekening waarteen remises gedebiteer word wat van die tak ontvang moet word ten opsigte van kontantverkope en ontvangste van debiteure, en die bankinbetalings deur die tak. 'n Saldo op die rekening op enige tydstip sal dan aandui dat 'n ongestorte ontvangste in besit van die tak moet wees.
- (hh) Tak-uitgawerekeninge ten opsigte van lone, salarisse, huur ensovoorts, wat uit hoofkantoor se bankrekening uitbetaal word deur middel van 'n taktjekboek wat by hoofkantoor gehou word. Die rekeninge word dan vanaf hierdie tjekboek (wat vir elke tak bestaan) opgeteken, om elke tak se uitgawes aan te toon.
- (ii) Tak-toerustingrekening ten opsigte waarvan 'n volledige bateregister by die tak sowel as by hoofkantoor...../

hoofkantoor gehou moet word en wat by afsluiting behoorlik gekontroleer moet word.

- (jj) Tak-depresiasierekening ten opsigte van depresiasie op toerusting en wat opgebou word deur periodieke oorplasinge na die tak wins- en-verliesrekening by die afsluiting van die finansiële tydperk.
- (kk) Tak oorskotte-en-tekortrekening, waarop alle onverklaarde kasvoorskotte en tekorte wat ontstaan by afsluiting van die tak-voorraadrekening en die tak-remiserekening geplaas word. Hierdie rekening word teen die tak se handelsrekening of wins-en-verliesrekening afgesluit.
- (ll) Tak-wins-en-verliesrekening waarheen by periodieke afsluiting die saldo's op die takhandelsrekening, die tak-uitgawerekeninge, depresiasie op toerusting, slegte skulde en tak tekorte en oorskotte wanneer hulle afgeskryf word, oorgeplaas word. Hierdie saldo's word by afsluiting na die algemene wins- en-verliesrekening van die koöperasie oorgedra.

Die takke moet periodiek deur 'n verantwoordelike beampte van die finansiële afdeling of 'n eksterne ouditeur besoek en alle finansiële rekords behoorlik nagegaan word. Na 'n deeglike ondersoek moet hy 'n rapport opstel waarin hy volledig verslag doen van sy bevindings en dit aan die finansiële bestuurder deurstuur vir verdere ontleding.

Dit is 'n onmiskenbare feit dat die vereistes wat die verskillende koöperasies aan 'n boekhoustelsel stel, sal verskil ooreenkomstig die aard van die aktiwiteite en die spesifieke plaaslike omstandighede. Bostaande is egter gegee om as basis te dien vir die ontwerp en instelling van 'n boekhoustelsel by die nuwe koöperasies, of om moontlik as grondslag vir verbetering van bestaande stelsels te dien.

(2) Finansiële beheer van depots.

Die hoof-finansiële beampte sal ook verantwoordelik wees...../

wees vir die finansiële beheer van depots. Ons kan kortliks die volgende rekords onderskei wat noodsaaklik sal wees om die depots doeltreffend te beheer.

(a) By die depots.

(i) Inleweringbewyse moet uitgereik word waar produkte by die depots ontvang word. Sodanige inleweringbewyse moet al die nodige besonderhede bevat van produkte wat deur die lede gelewer is, en dit moet in triplikaat uitgemaak word. Die oorspronklike word aan die lid wat produkte lewer gegee, die duplikaat word uitgeskeur en bewaar tot aan die einde van die dag en die triplikaat bly in die boek vir bewaring deur die depot.

(ii) Ontvangsbewyse word aan die einde van die dag opgestel vir elke lid wat 'n opsomming is van die inleweringbewyse. Die duplikaat inleweringbewys word nou tesame met die ontvangsbewys na die hoofkantoor gestuur. Die ontvangsbewys moet duidelik aantoon hoeveel eenhede (byvoorbeeld sakke) die dag ontvang is, die graad van die gelewerde produkte, waar dit verpak is en die toestand van die houers waarin dit verpak is.

(iii) : 'n Versendingsvorm moet deur die depotbestuurder in viervoud voltooi word wanneer die produkte versend word vanaf die depot. Daarop moet gemeld word watter tipe produkte versend word, die graad en gewig daarvan, aan wie dit versend word ensovoorts. Twee afskrifte plus 'n vragbrief word aan die persoon aan wie dit versend word gepos, een afskrif tesame met 'n afskrif van die vragbrief word aan hoofkantoor gestuur, terwyl die vierdie afskrif van die versendingsvorm by die depotkantoor bewaar word.

(iv) Maandelikse opgawes van leë houers, bokseile en ander telbare voorrade moet by die hoofproduktebeampte ingedien word, wat dit moet nagaan en dit dan na die finansiële departement moet stuur waar dit vergelyk

word..../

word met voorrade wat voorhande behoort te wees.

(v) 'n Bankrekening moet vir elke depot gehou word waarin alle kontant gereeld gedeponeer moet word.

Dikwels verkoop die depots ook sekere voorrade, byvoorbeeld saad en sakke, en is 'n bankrekening dus noodsaaklik. Indien die depot nie naby 'n dorp geleë is nie moet kontant, tesame met die ontvangsbewyse of afskrifte van kwitansies gereeld aan die hoofkantoor gestuur word.

(vi) Kleinkasbewyse moet sorgvuldig voltooi en ook van tyd tot tyd aan hoofkantoor gestuur word.

(vii) Kontantverkopestrookies moet gereeld aan hoofkantoor ge-pos word sodat die finansiële departement 'n vergelyking daarvan kan maak met die bankdeposito-strokies en die bankstaat.

(b) By die hoofkantoor:

Dit is duidelik dat die hoofkantoor gereeld die strokies of afskrifte daarvan sal ontvang om hulle op hoogte te hou van alle aktiwiteite wat by die tak plaasvind. Die ontvangsbewyse sal nou deur die finansiële afdeling teen lede se rekenings gekrediteer word nadat die geldwaarde van die produkte bepaal is. Daarna sal hulle die balans per tjek aan die lede uitbetaal.

Daar sal ook stapelkaarte opgestel word vanaf die ontvangsbewyse sodat die hoofkantoor voortdurend bewus is hoeveel produkte daar by elke depot is en hoeveel daar in elke stapel is. By ontvangs van die versendingsbewys sal hulle die voorraad weer ooreenkomstig verminder.

Volledige kontrole moet oor alle voorrade soos saad, sakke, houers, ensovoorts gehou word, en dit moet vergelyk word met die maandelikse opgawestate wat van die depots ontvang is. Daar moet ook gereeld 'n interne ouditeur na die depots gestuur word om alle finansiële rekords, voorrade ensovoorts na te gaan, en dan sy rapport by die finansiële departement in te dien wat dit moet ontleed en die voorrade kontroleer.

Aan...../

Aan die einde van die finansiële jaar word dan vir elke depot 'n handelsrekening opgestel waarvan die saldo na die algemene handelsrekening oorgeplaas word.

c. Voorraadbeheer.

Wat die beheer van voorrade betref, het dit reeds geblyk, dat die boekhoustelsel voorsiening moet maak vir 'n effektiewe beheer van die voorrade. In die volgende hoofstuk sal ons nog meer klem hierop lê.

Deurdat die aankope van voorrade sentraal vanaf hoofkantoor deur 'n paar deskundiges geskied word die voordeel van grootskaalse aankope verkry met die kortings en laer pryse wat gewoonlik daarmee gepaard gaan. Daarbenewens beskik die aankopers by die hoofkantoor oor 'n grondige kennis van die verskaffingsbronne en behoort hulle voortdurend die markte te ontlee om beter kwaliteit en laer pryse vir die lede te bekom.

Sentrale aankope van voorrade vir die takke bied verder die voordeel dat die beheer van die fisiese voorrade daardeur vergemaklik word. Hoofkantoor is dan bewus van die hoeveelheid goedere wat vir elke tak aangeskaf is, en as die verkoopsfakture van die takke hiermee vergelyk word, kan op enige stadium bepaal word hoeveel voorrade by die takke behoort te wees.

Ons het ook reeds gewys op die voorraad wat van tyd tot tyd deur 'n inspekteur nagegaan moet word. Jaarliks moet egter 'n voorraadopname van alle voorrade by die takke gemaak word, en alle tekorte of surplusse moet nagegaan en reggestel word terwyl dooie voorraad afgeskryf behoort te word.

Ten opsigte van voorraadbeheer van depots is dit wenslik, dat wanneer die inspekteur die depot van tyd tot tyd besoek, toetse gemaak moet word van produkte voorhande om te verseker dat die gradering reg gedoen was. Stapels van produkte moet so gepak wees dat maklik vasgestel kan word hoeveel eenhede te enige tyd voorhande is. Daarom sal dit wenslik wees om die manier van verpakking vooraf te beplan en vir elke stapel 'n stapelkaart in te vul wat

die...../

die aantal, soort, die graad, die hoeveelheid daaglik bygevoeg en die hoeveelheid daaglik uitgeneem, sal aantoon. Die stapel moet verder so gepak word dat dit gerieflik berook en skoon gehou kan word. Indien die produkte buite opgeslaan is, moet verder toegesien word dat dit behoorlik beskerm is teen die weer, en in die algemeen teen beskadiging van enige aard beskerm is. Die inspekteur moet verder toesien dat die toerusting in orde is en behoorlik werk, terwyl hy ook moet toesien dat die omheining, opbergingsplekke, voertuie, ensovoorts, in orde is.

Ons het reeds verwys na die stapelkaarte wat op hoofkantoor opgestel behoort te word. Dit sal duidelik aantoon hoeveel produkte by elke depot is, hoeveel daaglik bykom en hoeveel versend is vanaf die depot.

'n Effektiewe beheer van die voorrade by die takke en depots van die landboukoöperasie is moontlik en sal gewoonlik op die basis soos dit hierbo gegee geskoei wees.

d. Personeelbeheer.

In hoofstuk IV waar een en ander opgemerk is oor die organisasie van die koöperasie en sy takke en depots, is aangetoon dat daar gewoonlik 'n personeelafdeling by die hoofkantoor bestaan. Hulle taak sal gewoonlik wees om toe te sien dat geskikte personeel aangestel, opgelei en bevorder word; verder moet hulle ander take verbonde aan personeeladministrasie behartig, byvoorbeeld die besoldiging, bonusse en verlof. Hulle moet ook ten opsigte van die tak- en depot-personeel hierdie algemene sake behartig.

Wat die meer spesifieke beheer oor die personeel betref, en wel die beheer oor die aktiwiteite wat hulle moet uitvoer, sal die personeel direk onder die handelsbestuurder (in geval van takke) en die produktebestuurder (in geval van depots) ressorteer. Hulle sal moet toesien dat die aktiwiteite by die takke en depots uitgevoer word volgens hulle algemene beleid, en hulle sal hulle personeel dienooreenkomstig moet oriënteer. Hulle sal moet toesien dat die gewenste aantal personeel met die nodige bevoegdheid

te...../

te alle tye by die takke en depots aanwesig is om maksimum doeltreffendheid en die beste dienslewering aan die lede moontlik te maak.

Ons het ook reeds daarop gewys dat spesifieke kwalifikasies van die tak- en depotpersoneel vereis sal word. Die takbestuurder moet byvoorbeeld 'n aanleg vir besigheid hê en verder 'n grondige kennis besit oor al die voorrade wat hy aanhou sodat hy die lede kan adviseer oor hulle aankoop. Hy moet verder help om beheer uit te oefen oor sy assistente en sorg dat hulle so goed moontlik vir hulle taak opgelei word. Hy sal aan die finansiële afdeling verantwoording moet doen ten opsigte van sy finansiële rekords en boeke, en dus sal hy moet toesien dat dit stiptelik in orde en op datum gehou word.

Wat die depotbestuurder betref kan ook gestel word dat hy vanaf hoofkantoor beheer word en van tyd tot tyd verantwoording moet doen oor alle aktiwiteite wat by die depot plaasgevind het. Hy moet verantwoording doen aan die produktebestuurder oor die hoeveelheid, graad, die opberging en versending van die voorraad, en ook oor sy boeke en state se korrektheid en oor die mate waarin hy dit voortdurend voltooi en op datum hou.

Ons sien dus dat 'n effektiewe mate van beheer oor die tak- en depotpersoneel uitgeoefen kan word, en dit is ook noodsaaklik anders kan daar baie verkwisting ontstaan.

e. Kredietbeheer.

Chater¹⁾ beweer dat boere vier soorte krediet nodig het. Eerstens onderskei hy langtermynlenings of lenings op verband. Dit word voorsien deur die Landbank, handelsbanke, versekeringsmaatskappye, plaaslike finansiële instansies en individue wat geld besit om te investeer. Tweedens bestaan die behoefte aan semi-langtermyn krediet met 'n huurkoop karakter. Dit word gewoonlik voorsien deur koöperasies, handelaars en banke en word gebruik om swaar implemente, trekkers...../

1) Chater, S.W. Agricultural credit. Tweede vakansiekurses in koöperasieleer. Potchefstroom, 1953. p. 65-67.

trekkers en ander masjinerie mee te finansier. Die derde vorm van krediet is vir boere wat nie die nodige sekuriteit kan voorsien nie, byvoorbeeld die klein boer. Dit word deur die staat verleen, byvoorbeeld aan boere van die Vaalharts Nedersetting.

Vierdens onderskei hy seisoenkrediet. Hiervan voorsien landboukoöperasies 'n belangrike deel. In die verband dink ons aan produksiekrediet, oeslenings en voorskotte. 'n Groot deel van hierdie krediet moet koöperasies weer by ander instansies leen, en daarom is dit van die grootste belang om 'n effektiewe beheer by kredietverlening uit te oefen, ook omdat dit soms maklik hande kan uit ruk.

Ons sien dus dat die boer, en veral as gevolg van die wisselende aard van die landbou, 'n groot behoefte aan landboukrediet ondervind. Hierin speel die koöperasie 'n al hoe belangriker rol. In hoofstuk V het ons egter aange-
toon dat die meeste koöperasies besonder afhanklik van vreemde middele is vir hulle finansiering, en dus sal 'n baie goeie kontrolestelsel oor kredietverlening uitgeoefen moet word.

Kredietverlening behoort geheel en al vanuit hoofkantoor gereël te word. 'n Bepaalde kredietbeleid wat die voorwaardes vir die verlening van krediet sal bepaal, behoort by elke koöperasie te bestaan. Die beleid sal onder andere bepaal hoeveel sekuriteit vereis word, ten opsigte van watter artikels krediet toegestaan sal word, die termyn van die krediet, en die stadium wanneer 'n lid se kredietbevoegdheid ingekort behoort te word.

Die tak- en depotbestuurder (indien die depot ook sekere voorrade soos saad sou verkoop) behoort daarom gereeld van 'n staat voorsien te word wat aantoon aan watter lede geen verdere krediet toegestaan sal word nie. Indien hierdie bepalinge streng nagekom word, en indien van tyd tot tyd gekyk word of die takbestuurder hom streng by hierdie beleid bepaal, behoort geen besondere probleme by die beheer van krediet wat deur die takke toegestaan is, te ontstaan nie.

4. Samevatting.

In hierdie hoofstuk is gepoog om kortliks aan te toon dat geen onderneming doeltreffend bestuur kan word sonder dat daar ook doeltreffende beheer uitgeoefen word oor die aktiwiteite wat in die onderneming plaasvind nie. By die landboukoöperasie waar 'n besondere mate van gesentraliseerdheid die kenmerkende eienskap is, sal die uitoefening van beheer des te belangriker wees. Ons het probeer aantoon dat sentrale beheer met gedelegeerde magte die beginsel is waarvolgens 'n stelsel van beheer beplan behoort te word. Verder is kortliks gelet op vyf aspekte van beheer, naamlik administratiewe, finansiële, voorraad-, personeel- en kredietbeheer. In die volgende hoofstuk sal ons die saak weer ter sprake bring en probeer aantoon hoe so 'n beheerstelsel funksioneer, met besondere verwysing na die koste daaraan verbonde.

HOOFSTUK VIISTELSELS VAN BEHEER EN BEHEERKOSTE1. Inleiding.

In die voorafgaande hoofstuk is reeds verwys na verskillende aspekte van beheer wat oor die takke en depots van 'n landboukoöperasie uitgeoefen moet word. Hiervan is die belangrikste seker finansiële beheer aangesien dit die winsgewendheid van die gedesentraliseerde eenhede sal bepaal, wat as basis by die bepaling van die sukses van die takbesigheid sal dien. Om dus die gedesentraliseerde aktiwiteite so suksesvol moontlik uit te voer is 'n effektiewe beheerstelsel noodsaaklik soos alreeds aangetoon, maar dan moet terselfdertyd daarop gelet word dat die toepassing van so 'n beheerstelsel terselfdertyd 'n koste vir die koöperasie meebring.

Daarom sal die uitgangspunt by die instelling of ontwikkeling van so 'n beheerstelsel steeds moet wees om die mees effektiewe stelsel teen die laags moontlike koste in te stel. In die praktyk bestaan by sommige koöperasies so 'n uitgebreide beheerstelsel, terwyl ander geensins of slegs in 'n beperkte mate daarvan gebruik maak.

Omdat die mens hom egter nie van nature volkome kan weerhou van die kwaad en hy dus geneig is om nie altyd na wense op te tree nie, is 'n doeltreffende stelsel van beheer des te meer noodsaaklik. Veral die afstand tussen die hoofkantoor en die tak of depot is myns insiens 'n belangrike faktor wat die instelling van so 'n beheerstelsel sal bekleemtoon. 'n Ander faktor wat nou hiermee saamhang is die grootte van die koöperasie, aangesien die groot koöperasie miskien meer aangewese op 'n beheerstelsel is as die kleiner plaaslike koöperasie. Daarom sal ons hier poog om vir beide die klein en die groot koöperasie 'n finansiële beheerstelsel daar te stel, met spesiale verwysing na die beheerkoste. Daarna sal verdere aandag gegee word aan die koöperatiewe struktuur met spesiale verwysing na die wenslikheid van of klein...../

klein of groot koöperasies.

2. Beheerstelsels toegepas ten opsigte van tak-aktiwiteite.

Dit sal veral by takke wees waar maklik probleme kan ontstaan as 'n goeie beheerstelsel afwesig is, want hier het ons te doen met baie soorte artikels, verskillende pryse aan elk verbonde, en 'n omset wat soms geweldige groot afmetings kan aanneem. Daarby strek die omsetperiode oor die hele jaar, terwyl dit by die graanhantering seisoensgebonde is.

Die belangrike funksie wat die takbesigheid aan die lede in verafgeleë gebiede namens die koöperasie vervul, is reeds aangetoon.¹⁾ Om hierdie funksies doeltreffend te vervul plaas egter 'n kosteverpligting op die koöperasie, byvoorbeeld die oprigting en finansiering van die nodige geboue, masjinerie, voorrade, ensovoorts, waarna reeds in hoofstuk V verwys is. Tesame met hierdie koste moet ook die beheerkoste gedra word. Sonder 'n beheerstelsel en die koste wat dit meebring bestaan die moontlikheid egter dat 'n bepaalde tak nie in staat sal wees om die verlangde oorskot op sy aktiwiteite te lewer waaruit die kapitale las opgesluit in die grond, geboue, en toerusting oor die langtermyn gedelg moet word nie. Sou die omset van 'n tak egter nie na wense wees nie en as allerlei wanpraktyke soos diefstal en nalatigheid aan die orde van die dag is, kan 'n koöperasie nooit in staat wees om sy finansiële uitgawes opgesluit in sy takke te delg of te dra nie. Verder bestaan die moontlikheid dat die verliese wat by die tak mag ontstaan sonder die instelling van 'n beheerstelsel groter mag wees as die koste verbonde aan die instelling van so 'n beheerstelsel.

By die ontwerp en instelling van so 'n beheerstelsel moet nie slegs die koste in gedagte gehou word nie, maar sake soos die omset van die takke en die afstand tussen die tak en die hoofkantoor sal baie belangrik wees. Sommige van ons wolkoöperasies het takke oor die hele land met slegs een hoofkantoor, terwyl ander koöperasies weer slegs 'n klein gebied bedien wat beheer noodwendig sal vergemaklik

en...../

1) Sien hoofstuk III, paragraaf 2.

en die beheerstelsel sal beïnvloed.

Hier wil ons die stelsels van die groot en klein koöperasies ondersoek en dan probeer aantoon langs watter rigting die instelling van 'n beheerstelsel by elkeen gesoek behoort te word.

Laastens gaan ons die instelling van 'n doeltreffende beheerstelsel verder motiveer deur te let op die waarde wat so 'n stelsel vir 'n koöperasie kan hê as 'n instrument vir finansiële analise ten opsigte van die tak-aktiwiteite. Verbeterings in die takbesigheid mag na aanleiding van so 'n beheerstelsel aangebring word, terwyl swakhede blootgestel sal word.

a. 'n Beheerstelsel by die groot koöperasie.

Wanneer ons van 'n groot koöperasie praat, dan dink ons aan 'n koöperasie wat 'n hele aantal takke het en 'n groot gebied bedien. In Transvaal het ons byvoorbeeld 4 sulke groot mieliekoöperasies, naamlik Sentraal Westelike Koöperatiewe Maatskappy Beperk met 41 takke, die Noordwestelike Koöperatiewe Landboumaatskappy Beperk met 35 takke, die Oostelike Transvaalse Koöperasie Beperk met 34 takke en die Suidwestelike Transvaalse Landboukoöperasie Beperk met 22 handelstakke. Hierdie takke is dikwels baie ver vanaf die hoofkantoor geleë, en dit vereis 'n deeglike stelsel van beheer oor die voorrade en finansiële transaksies wat by die takke plaasvind.

(1) Die instelling en funksies van 'n voorraadbeheerafdeling.

Dit is wenslik dat 'n voorraadbeheerafdeling onder die handelsdepartement ingestel word wat alle kontrole ten opsigte van die takke se voorrade sal waarneem. Hulle taak sal wees om 'n volledige stel rekords te hou van alle voorrade wat aan die takke gestuur word, hoeveel daarvan verkoop is en hoeveel daarvan nog op hande moet wees.

Om hierdie kontrole doeltreffend uit te voer, is dit wenslik om alle voorrade wat die takke hanteer departementeel te ontleed. So het een landboukoöperasie sy
takvoorrade...../

takvoorrade as volg ingedeel, met die toepaslike afkorting vir elke item in hakies aangedui:-

1. Implemente, byvoorbeeld ploë en trekkers. (I).
2. Diverse onderdele, byvoorbeeld van gereedskap soos planters, skoffels, ensovoorts. (D.O.)
3. Veevoere, byvoorbeeld kragvoere, lêmeel, koeimeel, ensovoorts. (V).
4. Trekker onderdele. (T.O.).
5. Skottels, byvoorbeeld vir ploë en planters. (D).
6. Skare en rysters. (S.R.).
7. Omheiningsmateriaal, soos draad, pale, ensovoorts. (O).
8. Boumateriaal, byvoorbeeld hout, sink, sement, ensovoorts. (B.M.).
9. Gereedskap, byvoorbeeld hamers, tange, sleutels, ensovoorts. (G.R.).
10. Besproeiing; pompe, pype, silinders, ensovoorts. (B.S.).
11. Veemedisyne, soos doseermiddels. (M.S.).
12. Olie en ghries. (S).
13. Diverse; dit is klein algemene artikels. (D.V.).
14. Petrol. (P).
15. Kunsmis. (K).
16. Plaagbeheer, byvoorbeeld spuitmiddels. (P.B.).

By die takke word nou gepoog om die voorrade volgens hierdie indeling uit te stal, wat die voordeel bied dat artikels maklik gevind kan word terwyl dit terselfdertyd die voorraadopnames wat van tyd tot tyd gemaak moet word, vergemaklik. Oor sommige van die groter artikels is fisiese sowel as finansiële beheer moontlik aangesien goedere deur hoofkantoor aangekoop word en aangeteken kan word hoeveel artikels en teen watter prys dit aan die tak versend is.

Vir elke item aan die tak gestuur word 'n kaart opgestel waarop die aankope en verkope van die betrokke item aangetoon word. Die prosedure waarvolgens hierdie kaarte opgestel word kan kortliks aangetoon word.

Wanneer 'n bepaalde tak sekere voorrade benodig plaas

die..... /

die takbestuurder 'n bestelling by die hoofkantoor se aankoopafdeling waar aankopers die bestelling by die betrokke leweransier plaas. Veronderstel dit is 'n trekker wat bestel word. Die leweransier stuur dan die trekker aan die betrokke tak tesame met 'n afleweringbewys. Die takbestuurder reik 'n ontvangsbewys uit nadat hy die trekker in ontvangs geneem het, en stuur dit aan die hoofkantoor. Die leweransier sal gewoonlik ook 'n afskrif van die afleweringbrief of faktuur aan die hoofkantoor stuur om aan te toon dat die bestelling uitgevoer is. Wanneer die ontvangsbewys wat deur die takbestuurder aan die hoofkantoor gepos is, by die hoofkantoor aankom, word die besonderhede op die betrokke kaart aangeteken wat sal aantoon dat tak A een trekker ontvang het teen 'n bepaalde aankoopprys. Vanaf die faktuur van die leweransier word 'n nuwe faktuur opgestel en aan die tak uitgereik (in numeriese volgorde vir elke tak) waarop ook die verkoopprijs van die trekker aangetoon word. Intussen kan hoofkantoor nou die faktuur van die leweransier, die ontvangsbrief en die bestelling saamvoeg en die leweransier betaal.

Wanneer die tak die trekker verkoop, reik die takbestuurder 'n kontantverkope strokie of kredietverkope strokie uit. Aan die einde van elke dag word 'n departementele ontleding van al die verkoopstrookies gemaak en die opsomming word aan die hoofkantoor gestuur. Vanaf hierdie opsomming word dan by hoofkantoor 'n inskrywing op die betrokke kaart gemaak wat sal aantoon dat tak A een trekker teen 'n bepaalde prys verkoop het. Veronderstel tak A sou, voordat hy die bestelling van een trekker geplaas het, 10 trekkers in voorraad gehad het. Op die betrokke kaart by hoofkantoor sou dus op die aankoopkant verskyn het: 10 trekkers teen 'n aankoopprys en 'n verkoopprijs van 'n bepaalde bedrag. Wanneer die faktuur vanaf die leweransier ontvang word, word die addisionele trekker bygevoeg by die voorraad, sodat die kaart nou sal aantoon dat tak A 11 trekkers in voorraad het wat teen 'n bepaalde bedrag aangekoop is en teen 'n bepaalde bedrag verkoop moet word. Wanneer

die...../

die verkopestrokie van die tak ontvang word word op die verkopekant van die kaart ingevul dat een trekker, kosprys soveel, en verkoopprijs soveel, verkoop is, en word dus aangetoon dat tak A nou 'n voorraad van tien trekkers het. Dit is duidelik dat hier van finansiële sowel as fisiese beheer sprake is. Aan die einde van elke finansiële jaar weet hoofkantoor dus presies hoeveel van elke item by die tak in voorraad moet wees, en met voorraadopname kan vasgestel word of die hoeveelheid en bedrae klop met dit wat die kaarte van elke tak in hoofkantoor aantoon.

Kleiner items soos spykers word slegs finansiële beheer, aangesien dit soms moeilik in fisiese eenhede bepaalbaar is. Gewoonlik sal sulke items maar 'n klein persentasie van die tak se omset uitmaak.

Inspekteurs of lede van die voorraadbeheerafdeling moet minstens drie keer per jaar elke tak besoek om toe te sien dat alle rekords en boeke behoorlik gehou en op datum is, en terselfdertyd kan voorrade getel word om te verseker dat dit in ooreenstemming is met die rekords wat deur die hoofkantoor se voorraadbeheerafdeling gehou is. Sou die fisiese eenhede by die tak nie ooreenstem met die hoofkantoor se rekords nie, is daar sprake van 'n fisiese tekort of 'n surplus, terwyl daar van 'n finansiële tekort of surplus sprake sal wees as die bedrae in die boeke van die tak en die hoofkantoor sou verskil.

(2) Beheerstelse as instrument vir finansiële analise.

By die groot koöperasie waar 'n beheerafdeling ingestel is wat die nodige stappe neem om te verseker dat alle voorrade en transaksies van die takke noukeurig ontleed word, kan maklik verdere analises van die tak-aktiwiteite uitgevoer word wat sal aantoon hoe die tak-aktiwiteite voordeliger uitgevoer kan word.

(a) Die departementele handelsrekening.

Wanneer takvoorrade departementeel ontleed word, kan vir elke tak aan die einde van die finansiële

jaar...../

jaar 'n departementele handelsrekening opgestel word, wat sal aantoon: die tak se omset van al die tipe boerderybenodigdhede, departementeel ontleed soos reeds aangetoon, teen kosprys en verkoopprys, en die koste verbonde daaraan. Vir elke item kan 'n afsonderlike brutowins bepaal word, sodat gesien kan word watter uitgawes miskien te hoog is of watter items onvoordelig is om te hanteer en dus die tak se brutowins onnodig verlaag.

'n Sekere koöperasie wat van so 'n departementele ontleding van sy voorrade gebruik maak, het vir een van sy takke 'n handelsrekening opgestel soos tabel VI aantoon.

Soos gesien kan word is die departementele handelsrekening so ontwerp dat voorsiening gemaak word vir al die tipe boerderybenodigdhede wat gehanteer word. Onder paragraaf 2, punt a.(1), is aangetoon hoe die produkte waarmee handel gedryf word, gegroepeer word, met die bypassende afkorting vir elke groep.

Duidelikheidshalwe wil ons eers die stappe in tabel VI ontleed voordat ons probeer om 'n paar afleidings daaruit te maak.

Eerstens word met kospryse van die verskillende artikels (afdeling A van die tabel) gewerk om die kosprys van verkope en die brutowins te bepaal. Om dit te bereken word die beginvoorraad, verkope, spoorvrag en eindvoorraad departementeel geneem en die kosprys van verkope en die brutowins word daaruit bepaal. Deur dan die brutowins en die kosprys van verkope saam te voeg, word die netto verkope bepaal. Uit bogenoemde gegewens word die brutowins persentasie bereken en vir elke departement aangetoon, terwyl die persentasie vir die voorafgaande jaar ook getoon word om aan te dui of 'n styging of daling plaasgevind het. Afskrywings op verouderde of ondoeltreffende voorraad word ook aangetoon.

Tweedens word met verkooppriyse gewerk en bepaal in hoe 'n mate die werklike voorraad verskil van die

beraamde...../

Tabel VI.

XY TAK

Handelsrekening soos op 31 Januarie 1968.

| | I | D.O. | V. | T.O. | D. | S.R. | O. | B.M. | G.R. | B.S. |
|------------------------|-----------|----------|-----------|----------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|
| A. Kosprys | | | | | | | | | | |
| Beginvoorraad | 2,335.19 | 2,015.21 | 1,139.76 | 399.68 | 784.09 | 1,125.60 | 1,421.25 | 1,109.70 | 984.48 | 617.33 |
| Aankope | 7,171.02 | 1,329.46 | 15,828.33 | 1,108.81 | 394.99 | 522.10 | 3,124.83 | 4,257.80 | 1,152.99 | 2,877.68 |
| Spoorvrag | 109.07 | 48.47 | 413.97 | 26.08 | 23.39 | 20.26 | 237.41 | 92.74 | 5.76 | 82.96 |
| Subtotaal | 13,079.07 | 3,713.12 | 18,257.51 | 2,274.65 | 818.06 | 1,326.45 | 4,487.84 | 5,771.79 | 2,268.45 | 3,945.12 |
| Eindvoorraad | 2,737.43 | 2,099.63 | 2,619.28 | 985.40 | 450.25 | 641.49 | 797.06 | 1,234.56 | 1,022.48 | 470.95 |
| Kosprys van Verkope | 10,341.74 | 1,613.49 | 15,638.23 | 1,287.25 | 367.81 | 684.96 | 3,690.78 | 4,537.23 | 1,245.97 | 3,474.17 |
| Brutowins | 1,474.24 | 376.54 | 1,478.94 | 144.42 | 105.81 | 77.38 | 366.91 | 716.61 | 198.06 | 858.78 |
| Netto Verkope | 11,815.98 | 1,990.03 | 17,117.17 | 1,433.67 | 473.62 | 762.34 | 4,057.69 | 5,253.84 | 1,444.03 | 4,332.95 |
| % Brutowins 1968 | 14.3% | 23.3% | 9.5% | -11.2% | 28.8% | 11.3% | 9.9% | 15.8% | 15.9% | 24.7% |
| Omsetsnelheid | 2.4 | .7 | 6.7 | 1.2 | .9 | 1.0 | 3.8 | 3.4 | 1.2 | 4.8 |
| % Brutowins 1967 | 15.3% | 30.9% | 9.3% | 6.3% | 21.6% | 26.5% | 12.6% | 13.6% | 10.1% | 17.7% |
| Afskrywing op Voorraad | - | 25.13 | 12.20 | 95.93 | - | - | - | - | - | - |
| B. Verkoopprys | | | | | | | | | | |
| Begin Voorraad | 6,543.17 | 2,881.12 | 2,205.71 | 1,348.13 | 480.10 | 945.07 | 1,262.62 | 1,651.99 | 1,369.05 | 1,157.37 |
| Aankope | 8,645.80 | 1,659.31 | 17,302.07 | 1,338.70 | 468.71 | 628.63 | 3,447.03 | 4,976.60 | 1,430.19 | 3,596.85 |
| Spoorvrag | 109.07 | 63.47 | 413.97 | 26.08 | 23.39 | 20.26 | 237.41 | 92.74 | 5.76 | 82.96 |
| Karweikoste | .60 | .25 | 5.00 | - | - | - | .11 | 18.18 | - | - |
| Subtotaal | 15,298.64 | 4,604.15 | 19,926.75 | 2,712.91 | 972.20 | 1,593.96 | 4,947.17 | 6,739.51 | 2,805.00 | 4,837.18 |
| Verkope | 11,815.98 | 1,990.03 | 17,117.17 | 1,433.67 | 473.62 | 762.34 | 4,057.69 | 5,253.84 | 1,444.03 | 4,332.95 |
| Korting | 98.88 | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Afskrywing op Voorraad | -- | 30.99 | 35.85 | 111.44 | - | - | - | - | - | - |
| Prysvermindering | 31.20 | - | 10.62 | 16.32 | - | - | - | 3.84 | - | .67 |
| Voorraad: Beraamde | 3,352.58 | 2,583.13 | 2,763.11 | 1,151.48 | 498.58 | 831.62 | 889.48 | 1,481.83 | 1,360.97 | 503.56 |
| Werklike | 3,314.51 | 2,595.29 | 2,853.01 | 1,167.76 | 535.18 | 782.43 | 885.85 | 1,454.23 | 1,276.94 | 550.70 |
| Verskille- | -38.07 | 12.16 | 89.90 | 16.28 | 36.60 | -49.19 | -3.63 | -27.60 | -84.03 | -47.14 |
| | K | S | S | S | S | K | K | K | K | S |
| Verskil 1967 | -29.77 | 70.40 | 336.89 | 17.58 | -19.24 | 40.78 | 95.48 | 16.32 | -104.77 | 26.33 |

S - Surplus

K - Tekort

| M.S. | S. | D.V. | P. | K. | P.B. | Kunsmis risiko | Groot Totaal | Voorkeur lys | Nie voorkeur lys | Kunsmis rente+ dienste |
|----------|----------|----------|-----------|-----------|--------|-------------------|-----------------|-----------------|---------------------|------------------------------|
| 465.93 | 465.93 | 2,530.41 | 462.40 | 1,053.86 | 219.91 | - | 22,463.88 | 13,947.40 | 8,516.48 | - |
| 2,264.73 | 1,346.60 | 2,601.46 | 14,053.01 | 9,327.95 | -57.92 | - | 67,303.84 | 58,324.29 | 8,979.55 | - |
| 5.28 | 162.77 | 83.27 | - | - | .97 | - | 1,312.22 | 1,123.10 | 189.12 | - |
| 2,887.34 | 1,975.30 | 5,215.14 | 14,515.41 | 10,381.81 | 162.78 | - | 91,079.94 | 73,394.79 | 17,685.15 | - |
| 812.28 | 296.23 | 2,260.08 | 744.64 | 1,457.16 | 68.83 | - | 18,697.15 | 10,876.38 | 7,821.36 | - |
| 2,075.06 | 1,679.07 | 2,955.06 | 13,770.77 | 8,924.65 | 93.95 | - | 72,382.19 | 62,518.40 | 9,863.79 | - |
| 479.61 | 183.55 | 478.16 | 820.19 | 952.72 | 19.56 | 41.35 | 8,772.83 | 7,018.66 | 1,754.17 | - |
| 2,554.67 | 1,862.62 | 3,433.22 | 14,590.96 | 9,877.37 | 113.51 | 41.35 | 81,155.02 | 69,537.06 | 11,617.96 | - |
| 23.1% | 10.9% | 16.2% | 6% | 10.7% | 20.8% | - | 12.1% | 11.2% | 17.8% | - |
| 2.9 | 4.4 | 1.2 | 22.8 | 7.1 | .7 | - | 3.5 | 5.0 | 1.2 | - |
| 14.4% | 11.2% | 30.4% | 5.8% | 6.9% | 14.4% | - | 10.8% | 9.5% | 19.8% | - |
| - | - | 1.71 | - | - | - | - | 134.98 | 12.21 | 122.77 | - |
| 761.25 | 520.75 | 3,073.73 | 493.89 | 113.31 | 248.62 | - | 26,075.88 | 15,697.53 | 10,378.35 | - |
| 2,766.41 | 1,505.21 | 3,137.20 | 14,827.45 | 10,211.77 | -75.27 | - | 75,866.66 | 64,906.22 | 10,860.44 | - |
| 5.28 | 162.77 | 99.56 | - | - | .79 | - | 1,343.51 | 1,123.10 | 220.41 | - |
| - | - | .20 | - | 14.20 | - | - | 38.54 | 38.09 | .45 | - |
| 3,532.94 | 2,188.73 | 6,310.69 | 15,321.34 | 11,359.25 | 174.14 | - | 103,324.59 | 81,764.94 | 21,559.65 | - |
| 2,554.67 | 1,862.62 | 3,433.22 | 14,590.96 | 9,877.37 | 113.51 | 41.35 | 81,155.02 | 69,495.71 | 11,617.96 | 41.35 |
| - | - | - | - | - | - | - | 98.88 | 98.88 | - | - |
| - | - | 2.13 | - | - | - | - | 180.41 | 35.85 | 144.56 | - |
| - | - | - | - | - | - | - | 62.65 | 46.33 | 16.32 | - |
| 978.27 | 326.11 | 2,875.34 | 730.38 | 1,481.91 | 60.63 | -41.35 | 21,827.63 | 12,088.17 | 9,780.81 | -41.35 |
| 1,004.23 | 331.28 | 2,810.61 | 786.94 | 1,553.88 | 80.60 | - | 21,983.44 | 12,346.18 | 9,637.26 | - |
| 25.96 | 5.17 | -64.73 | -56.56 | 71.97 | 19.97 | 41.35 | 155.81 | 258.01 | -134.55 | 41.35 |
| S | S | K | S | S | S | S | S | S | K | S |
| -38.99 | -3.19 | 304.72 | 63.15 | -104.84 | - | 18.67 | 644.52 | 399.80 | 244.72 | - |

beraamde voorraad. Die beginvoorraad, aankope, spoorvrag en karweikoste word saamgevoeg en daarvan word die verkope vir die jaar, korting, 'n prysvermindering en afskrywing van voorraad getrek om daardeur die beraamde waarde van voorraad voorhande vir elke departement te bepaal. Die werklike voorraad voorhande, wat deur middel van voorraadopnames bepaal is, word ten slotte vergelyk met die berekende voorraad om aan te toon of daar enige tekorte of voorraad surplusse is.

'n Algemene beskouing van tabel VI, toon dat "Diverse onderdele" (D.O.) die hoogste brutowins lewer (30.9%), en petrol die laagste, naamlik 5.8%. 'n Volledige ontleding van hierdie gegewens sal nie hier gedoen word nie, aangesien dit duidelik behoort te wees van watter waarde so 'n ontleding vir die bestuur van die koöperasie kan wees in hulle pogings om die takwinkels so voordelig moontlik te dryf. Om meer te konsentreer op artikels met 'n groot voordelige omset mag 'n stap in die regte rigting wees, en om hierdie artikels te bepaal sal so 'n departementele handelsrekening van groot waarde wees. Verder moet gelet word op die feit dat vir elke departement bepaal kan word of daar enige tekorte of surplusse in voorrade gedurende die jaar ontstaan het.

(b) Samevattende staat van tak-aktiwiteite.

Soos ons reeds aangetoon het, kan so 'n gedetailleerde handelsrekening vir die bestuur van groot hulp wees. Die voorraadbeheerafdeling behoort die departementele handelsrekening deeglik te ontleed en hulle moet ook die nodige stappe neem om sake wat na hulle mening verdere aandag vereis, te ontleed. Vir voorlegging aan die bestuur behoort die volgende samevattende staat van tak-aktiwiteite opgestel te word, wat hier betrekking het op die departementele handelsrekening wat in tabel VI gegee is.

Tabel VI...../

Opsomming van aktiwiteite van XY tak soos op 31 Januarie 1968.

| | <u>1967</u> | <u>1968</u> |
|---|-------------|-------------|
| Eindvoorraad | 22,464 | 18,698 |
| Omset-voorkeurlys ¹⁾ | 58,369 | 69,537 |
| Omset-nie-voorkeurlys ²⁾ | 8,943 | 11,618 |
| Brutowins-voorkeurlys | 9.5% | 11.2% |
| Brutowins-nie-voorkeurlys | 19.8% | 17.8% |
| Brutowins-gemiddeld | 10.8% | 12.1% |
| Omsetsnelheid | 2.4 | 3.5 |

Daar was 'n omsetstyging van R13,843 (20.6%) terwyl die voorraad aansienlik gedeel het. Die verskillende departemente word hieronder afsonderlik behandel.

(i) Implemente (I). Die finansiële tekort van R38.07 is as gevolg van 'n fisiese tekort van 'n LX15 buiteband wat hopelik opgelos sal word. Origins is die resultaat bevredigend.

(ii) Veevoere (V). Bevredigend.

(iii) Trekker-onderdele. (T.O.) Bevredigend indien afskrywing van dooie voorraad in aanmerking geneem word.

(iv) Skottels (D). Bevredigend behalwe dat omsetsnelheid nie na wense is nie.

(v) Skare en rysters. (S.R.) . Brutowins nie bevredigend nie as gevolg van finansiële tekort.

(vi) Omheining (O). Bevredigend.

(vii)

-
- 1) Voorkeurlys artikels word verteenwoordig deur departemente met die grootste omset, byvoorbeeld brandstof, kunsmis, veevoere, en omheining; dit wil sê artikels wat vir die koöperasie die gunstigste is om te hanteer.
- 2) Nie-voorkeurlys artikels is kleiner artikels met 'n kleiner omset.

- (vii) Boumateriaal (B.M.). Bevredigend.
- (viii) Gereedskap. (G.R.). Nie bevredigend; finansiële tekort is abnormaal.
- (ix) Besproeiing. (B.S.). Bevredigend.
- (x) Veemedisyne. (M.S.) Bevredigend.
- (xi) Olie en Ghries. (S). Bevredigend.
- (xii) Diverse (D.V.). Bevredigend indien vorige jaar se surplus in aanmerking geneem word.
- (xiii) Brandstof (P). Brutowins te hoog - word toegeskryf aan 'n te hoë petrolprys. Sien ook finansiële surplus.
- (xiv) Kunsmis (K). Bevredigend.

In die algemeen het hierdie tak baie beter gevaar as die vorige finansiële jaar. Die tak se voorrade word goed beheer.

Dit is nou vir die betrokke persone in die bestuur belas met uitvoerende gesag sonder meer duidelik dat hierdie tak goed funksioneer, maar dat daar tog sekere sake soos byvoorbeeld brandstof- en die gereedskap-departement is wat nadere aandag vereis.

(c) Staat van gekonsolideerde informasie van takke.

Nadat elke tak se aktiwiteite vir 'n bepaalde finansiële jaar soos hierbo ontleed is, kan 'n staat opgestel word wat die inligting van alle takke saamvat. Dit word departementeel ontleed volgens die verskillende voorrade wat die takke hanteer, en die bestuur kry so- doende 'n beeld van die omsetsnelheid, die

voorraadbeweging,...../

Tabel VIII.

Handelstakke - Gekonsolideerde informasie : 31 Januarie 1968.

A). Omsetsnelheid B). Voorraadbeweging C). Omset-Tendens D). Brutowinspersentasie

| Omskrywing | I | D.O. | V. | T.O. | D. en S.R. | O. | B.M. |
|------------------------------------|-------------|---------|----------------|--------|----------------|---------|---------|
| Voorraad 31 Januarie 1967 | 183,143 | 121,548 | 112,098 | 59,299 | 66,400 | 78,543 | 54,334 |
| Voorraad 31 Januarie 1968 | 183,037 | 122,762 | 150,920 | 63,987 | 54,207 | 82,069 | 51,124 |
| Gemiddelde Voorraad | 183,090 | 122,155 | 131,509 | 61,643 | 60,303 | 80,306 | 52,729 |
| Kosprys van verkope | 939,934 | 146,625 | 851,907 | 82,750 | 68,949 | 321,694 | 268,921 |
| Omsetsnelheid 1968 | 5.1 | 1.2 | 6.5 | 1.3 | 1.1 | 4.0 | 5.1 |
| Omsetsnelheid 1967 | 2.2 | .9 | 7.5 | 1.3 | .7 | 2.5 | 4.1 |
| Verkope 1968 | 1,073,221 | 176,886 | 937,739 | 95,450 | 80,112 | 359,021 | 308,298 |
| Verkope 1967 | 557,477 | 147,791 | 1,014,913 | 88,030 | 70,928 | 275,921 | 216,576 |
| Omset styging/ <u>daling</u> | 515,744 | 29,095 | <u>-77,174</u> | 7,420 | 9,184 | 83,100 | 91,722 |
| Voorraad Styging/ <u>Daling</u> | <u>-106</u> | 1,214 | 38,822 | 4,688 | <u>-12,193</u> | 3,526 | -3,210 |
| % Voorraad styging/ <u>daling</u> | <u>.05%</u> | 1.0 | 34.6 | 7.9 | 18.4 | 4.5 | 5.9 |
| % Omset: . Styging/ <u>Daling</u> | 92.5% | 19.7 | 7.6 | 8.4 | 12.9 | 30.1 | 42.4 |
| Gemiddelde Brutowins 1968 | 14.1% | 20.7 | 10.1 | 15.4 | 16.4 | 11.6 | 14.6 |
| Gemiddelde Brutowins 1967 | 14.1% | 19.1 | 9.5 | 14.4 | 19.7 | 10.2 | 11.8 |
| Afskrywing van dooie voorraad 1968 | 239 | 7,189 | 641 | 2,586 | 989 | 81 | 62 |
| Afskrywing van dooie voorraad 1967 | 781 | 2,609 | 286 | 1,319 | 1,063 | 75 | 117 |

| G.R. | B.S. | M.S. | S. | D.V. | P. | K. | Kunsmis Rente | Totaal | Voorkeur lys | Nie- Voorkeur lys |
|--------|---------------|----------------|---------|---------|---------------|---------|------------------|-----------|-----------------|-------------------------|
| 33,098 | 54,251 | 63,048 | 14,812 | 93,957 | 28,111 | 26,694 | - | 989,336 | 551,986 | 437,350 |
| 34,628 | 48,394 | 40,910 | 28,768 | 95,575 | 25,664 | 77,796 | - | 1,059,841 | 647,772 | 412,069 |
| 33,863 | 51,322 | 51,979 | 21,790 | 94,766 | 26,887 | 52,245 | - | 1,024,588 | 599,879 | 424,709 |
| 84,590 | 157,089 | 197,782 | 94,273 | 204,915 | 980,609 | 786,803 | - | 5,186,841 | 4,401,230 | 785,611 |
| 2.5 | 3.1 | 1.8 | 4.3 | 2.2 | 36.5 | 15.1 | - | 5.1 | 7.3 | 1.8 |
| 1.6 | 2.9 | 2.9 | 5.8 | 1.5 | 36.7 | 19.1 | - | 4.0 | 6.0 | 1.3 |
| 99,059 | 190,639 | 226,212 | 104,228 | 242,901 | 1,024,305 | 854,281 | 4,156 | 5,776,508 | 4,855,888 | 920,620 |
| 66,951 | 177,472 | 164,364 | 94,987 | 177,909 | 1,004,833 | 715,916 | 1,784 | 4,775,852 | 4,059,879 | 715,973 |
| 32,108 | 13,167 | 61,848 | 9,241 | 64,992 | 19,472 | 138,365 | 2,372 | 100,656 | 796,009 | 204,647 |
| 1,530 | <u>-5,857</u> | <u>-22,138</u> | 13,956 | 1,618 | <u>-2,447</u> | 51,102 | - | 70,505 | 95,786 | <u>-25,281</u> |
| 4.6 | <u>10.8</u> | <u>35.1</u> | 94.2 | 1.7 | <u>8.7</u> | 191.4 | - | 7.1 | 17.4 | <u>5.8</u> |
| 48.0 | 7.4 | 37.6 | 9.7 | 36.5 | 1.9 | 19.3 | - | 20.9 | 19.6 | 28.6 |
| 17.1 | 21.4 | 14.4 | 10.6 | 18.6 | 4.4 | 8.6 | - | 11.4 | 10.4 | 18.0 |
| 13.9 | 18.7 | 16.6 | 11.7 | 20.0 | 4.4 | 7.7 | - | 10.3 | 9.2 | 17.4 |
| 365 | 85 | 173 | 46 | 359 | - | - | - | 12,815 | 1,154 | 11,661 |
| 105 | 123 | 392 | 93 | 347 | - | 40 | - | 7,350 | 1,515 | 5,835 |

voorraadbeweging, die omsettendens en die brutowinspersentasie van elke item wat deur die takke hanteer word.

Hieruit kan verdere gevolgtrekkings gemaak word. 'n Bepaalde tak mag byvoorbeeld 'n omsetdaling ondervind in gereedskapverkope, terwyl die koöperasie se takke as geheel 'n groot styging daarin mag ondervind. 'n Nadere ondersoek by die betrokke tak mag tot die bevinding lei dat die voorraad onvoldoende is of dat dit ondoeltreffende of verouderde voorraad is wat deur die tak hanteer word. Die bestuur moet toesien dat alles in hulle vermoë gedoen word om 'n voortdurende positiewe tendens in die omsetsnelheid, voorraadbeweging, en die brutowinspersentasie van alle gehanteerde items te verseker.

Tabel VII, op die vorige bladsy, toon so 'n departementele staat waarin die gekonsolideerde informasie van alle takke weergegee word. Onderstreepte gegewens toon aan dat die betrokke item 'n daling in die finansiële jaar ondervind het.

(3) Koste van beheer.

In Tabel VIII word aangetoon wat die beheerkoste van takke van sommige koöperasies beloop. Ongelukkig is daar nie genoegsame inligting van sommige van die koöperasies met wie geskakel is, ontvang nie, en kon hierdie tabel nie na wense uitgebrei word nie. Die tabel toon egter dat beheerkoste by die agt koöperasies tussen .79% en 7.9% van die takke se omset beloop. Die grootte van die totale omset van die takke van 'n koöperasie behoort 'n aansienlike uitwerking op die koste van beheer te hê, aangesien dieselfde personeel van die beheerafdeling by die hoofkantoor 'n groot omset net so maklik kan hanteer as 'n kleiner omset. Gevolglik behoort beheerkoste aansienlik te verminder as die omset uitbrei as gevolg van die sogenaamde voordele van grootskaal.

Uit tabel VIII blyk dit dat twee groot mieliekoöperasies, naamlik B en C, wat onderskeidelik 41 en 34 takke het, gedurende...../

Tabel VIII

Beheerkoste van takke as persentasie van tak-omset.

| Soort koö- perasie | Aan- tal Takke | Totale takomset van boer- derybenodigdhede en dienste | | | Beheerkoste van Takke | | | Gemiddelde beheer- koste per tak | | | Beheerkoste as % van takomset | | |
|-----------------------|----------------------|--|------------|------------|-----------------------|---------|---------|-------------------------------------|--------|--------|----------------------------------|-------|-------|
| | | 1965 | 1966 | 1967 | 1965 | 1966 | 1967 | 1965 | 1966 | 1967 | 1965 | 1966 | 1967 |
| A. Mielies | 11 | 1,240,230 | 1,421,069 | 1,526,436 | 14,000 | 15,000 | 16,000 | 1,273 | 1,364 | 1,455 | 1.12% | 1.05% | 1.04% |
| B. Mielies | 41 | 12,139,374 | 12,790,011 | 15,185,231 | 121,980 | 126,100 | 121,200 | 2,975 | 3,076 | 2,956 | 1% | .98% | .79% |
| C. Mielies | 34 | 10,214,927 | 10,628,241 | 12,922,541 | 650,433 | 795,743 | 945,846 | 19,130 | 23,404 | 27,819 | 6.36% | 7.48% | 7.31% |
| D. Mielies | 4 | 133,025 | 145,495 | 187,846 | 8,500 | 10,400 | 12,000 | 2,125 | 2,600 | 3,000 | 6.38% | 7.14% | 6.38% |
| E. Suiwel | 13 | 2,103,500 | 2,711,000 | 3,484,000 | 54,600 | 66,300 | 82,800 | 4,200 | 5,100 | 6,369 | 2.59% | 2.44% | 2.37% |
| F. Wol | 30 | 982,000 | 1,060,282 | 1,241,928 | 70,852 | 83,928 | 91,400 | 2,362 | 2,798 | 3,046 | 7.21% | 7.91% | 7.35% |
| G. Vleis | 4 | 352,000 | 445,200 | 604,300 | 5,600 | 6,800 | 7,500 | 1,400 | 1,700 | 1,875 | 1.59% | 1.52% | 1.24% |
| H. Koring | 10 | 2,056,008 | 2,272,876 | 2,278,484 | 104,998 | 119,678 | 133,535 | 10,499 | 11,968 | 13,354 | 5.1% | 5.26% | 5.86% |

gedurende 1967 .79% en 7.31% van die takomset as beheerkoste moes uitbetaal. In die geval van B word beheer met behulp van 'n elektroniese rekenaar uitgeoefen. Die verskil in beheerkoste behoort hier gesoek te word in gebreke in die beheerstelsel van koöperasie C wat onnodige verhoging van koste meebring. By koöperasies waar 'n doeltreffende beheerstelsel bestaan kan ons die invloed van die skaal van aktiwiteite duidelik waarneem. Die drie mieliekoöperasies D (4 takke), A (11 takke) en B (41 takke), se beheerkoste toon 'n dalende neiging soos die aantal takke en die omset (D - R133,025; A - R1,240,230; B - R12,139,374) toeneem, naamlik D: 6.38%; A 1.04% en B: .79%. Ons sal met die koste van verskillende koöperasies soos byvoorbeeld wol en vleis verder vergelyk nie, want die omstandighede verskil tussen soorte koöperasies.

In ons beskouing omtrent die beheer van takke van 'n groot koöperasie is die gegewens van 'n bepaalde groot koöperasie gebruik om aan te toon hoe so 'n beheerstelsel funksioneer. Van die betrokke koöperasie wat van 'n departementele ontleding en beheer van sy voorraad gebruik maak, en 'n sentrale beheerafdeling by hoofkantoor vir hierdie doel ingestel het, is die volgende gegewens bekom wat meer besonderhede oor die samestelling van die beheerkoste en sy verhouding tot die brutowins en die handelsomset gee. (Tabel IX).

Soos die tabel aantoon beloop beheerkoste sowat 10% van die brutowins en .9% van die handelsomset. 'n Interessante vraag, wat hier ongelukkig nie beantwoord kan word nie, is in hoe 'n mate die brutowins en die handelsomset beïnvloed sou gewees het as daar nie so 'n doeltreffende beheerstelsel sou bestaan het wat voortdurend vir die bestuur kan aantoon waar moontlik ongerymdhede plaasvind of waar sommige artikels nie die verlangde omset het en dus ondoeltreffend is om te versprei nie. Daar kan beweer word dat alle groot koöperasies aangewese sal wees op 'n beheerstelsel. Die vorm daarvan sal noodwendig moet aanpas by die besondere omstandighede van elke koöperasie.

Die...../

Tabel IX.

- A. Staat van beheerkoste vir die finansiële jaar geëindig 31 Januarie.
- B. Verhouding van beheerkoste tot: (i) Brutowins. (Takke en brandstofdepots). (ii) Handelsomset. (Takke en brandstofdepots.)

| Besonderhede | 1967/8 | 1966/7 | 1965/6 | 1964/5 |
|--|-----------|-----------|-----------|--------|
| <u>A. Salarisse:</u> | | | | |
| + Bonus + Oortyd + Pensioen | 38,040 | 37,604 | 35,388 | --- |
| <u>Reiskostes:</u> (Inspeksies en tussentydse voorraadopnames) | | | | |
| | 800 | 1,103 | 1,068 | 1,630 |
| <u>Verblyfskoste:</u> (Inspeksies en tussentydse voorraadopnames) | | | | |
| | 405 | 418 | 389 | 1,383 |
| <u>Totale koste van Jaareinde Voorraadopname</u> | | | | |
| | 660 | 606 | 800 | --- |
| <u>Skryfbehoeftes en diverse uitgawes.</u> | | | | |
| | 500 | 600 | 573 | --- |
| <u>Totaal A.</u> | | | | |
| | 40,405 | 40,331 | 38,218 | --- |
| <u>B. Brutowins (Takke en brandstofdepots)</u> | | | | |
| | 589,764 | 450,879 | 360,104 | --- |
| % koste tot brutowins | 6.9% | 8.9% | 10.6% | --- |
| <u>Handelsomset (Takke en brandstofdepots)</u> | | | | |
| | 5,836,317 | 4,836,303 | 4,157,468 | --- |
| % Koste tot omset | .7% | .8% | .9% | --- |

...../

Die dalende neiging in beheerkoste kan heelwaarskynlik toegeskryf word aan die feit dat die betrokke koöperasie steeds besig is om hierdie beheerstelsel beter te ontwikkel. Sodoende word gepoog om voortdurend koste te bespaar en die swak plekke in die beheerstelsel uit te skakel. Daarby moet ons in gedagte hou dat die omset van takke proporsioneel meer gestyg het as die beheerkoste. Die stygende neiging in die omset en brutowins kan deels ook toegeskrywe word aan die invloed van die beheerstelsel; as instrument vir finansiële analise toon dit aan die bestuur watter artikels se omset is te laag, of by watter die brutowins dalings toon.

b. 'n Beheerstelsel by die klein koöperasie.

By kleiner koöperasies is die aantal takke gewoonlik aansienlik minder as by die groot koöperasies, en die totale takomset sal dus ook noodwendig veel kleiner wees. Dit sal die belangrike implikasie meebring dat die instelling van 'n beheerafdeling en die gevolglike kosteverplichting wat daaruit voortvloei 'n groter persentasie van die tak-omset en die brutowins uitmaak. As egter gelet word op die geringe aantal takke en die 'leiner afstand wat hulle van die hoofkantoor geleë is, dan is dit duidelik dat 'n omvattende beheerstelsel soos by die groot koöperasie nie so noodsaaklik is nie. Omdat daar minder takke is, kan inspeksies meer gereeld uitgevoer word en reis en verblyfkoste tydens inspeksies sal noodwendig nie 'n groot bedrag beloop nie. 'n Nouer kontak tussen die hoofkantoor en takke kan makliker bewerkstellig word by die klein koöperasie met net 'n paar takke as by die groot koöperasie met baie en wydverspreide takwinkels. So het die Vaalharts Landboukoöperasie, wat slegs 'n paar takke het, 'n omvattende beheerstelsel op aanbeveling van hulle ouditeure ingestel. Dit het egter geblyk dat die koste daaraan verbonde nie geregverdig is nie, en die stelsel is toe weer laat vaar.

Tog moet daar by die klein koöperasie ook kontrole uitgeoefen word, en die bedoeling is om hier aan te toon langs watter weg kontrole oor die transaksies en voorrade

van...../

van die takke van die klein koöperasie uitgeoefen kan word.

Veronderstel 'n bepaalde tak van 'n klein koöperasie het sekere voorrade nodig. Die takbestuurder sal sy bestelling opmaak en dit aan die hoofkantoor stuur, waar die hoof van die handelsdepartement die bestelling sal uitvoer. Alle bestellings van takke behoort deur die hoofkantoor bekragtig te word om kontrole te verseker. Ook by die klein koöperasie behoort alle administratiewe werk by die hoofkantoor gedoen te word, sodat die voordele van doeltreffende kontrole en beter administrasie verseker kan word. Wanneer die bestelling deur die leweransier uitgevoer is, en die hoofkantoor die faktuur ontvang het, word die tak teen kosprys gedebiteer en sy verkoopprijs word deur die hoofkantoor aan hom verskaf.

By kontant- of kredietverkope word 'n verkoopstrokie in triplikaat deur die takbestuurder uitgemaak. Aan die einde van die dag word twee afskrifte aan die hoofkantoor ge-pos terwyl een in die takboeke gehou word. Aan die einde van die maand stel hoofkantoor dan 'n maandstaat op vir elke lid vanaf die fakture, en een van die twee afskrifte van die fakture wat van die tak ontvang is, word aan die maandstaat geheg. Dit bied die voordeel dat die lid dadelik kan sien waarvoor die rekening alles voorsiening maak. Die ander afskrif van die faktuur word in die hoofkantoor bewaar en die takrekening word gekrediteer met die bedrag van elke faktuur om aan te toon dat die voorrade verkoop is. Die maandstate wat vir lede opgestel word, word in die praktyk deur boekhoumasjiene opgestel sodat die minimum arbeid daarvoor vereis word.

Hierdie maandstate word in triplikaat uitgemaak - die oorspronklike met die aangehegte fakture word aan die lede gestuur, die duplikaat bly in die hoofkantoor terwyl die triplikaat aan die tak ge-pos word. Indien die boer dan sy skuld by die tak wil vereffen is die takbestuurder op hoogte met die omvang daarvan.

Die takbestuurder maak verder alle kwitansies in viervoud uit by kontantverkope of by vereffening van skuld deur lede. Die oorspronklike word aan die lid oorhandig by

betaling,...../

betaling, een bly in die tak se boeke terwyl die ander twee aan die hoofkantoor gestuur word, waar een afskrif van die maand se kwitansies aan die maandstaat geheg word tesame met die fakture van die maand se kredietaankope, terwyl die ander afskrif deur die hoofkantoor geliasseer word.

Dit is sonder meer duidelik dat hierdie eenvoudige stelsel die hoofkantoor 'n eenvoudige dog doeltreffende mate van kontrole en volledige insae in alle aktiwiteite wat by die tak plaasvind, gee.

Bogenoemde kontrolestelsel sal nie alle ongerymdhede uitskakel nie. Dit is nog nodig dat deeglike inspeksies en voorraadopnames gedoen word om hierdie moeilikhede sover moontlik uit te skakel. Baie van die klein koöperasies wat nie oor 'n uitgebreide kontrolestelsel beskik soos die groot koöperasies nie, maak van die brutowinspersentasie op die tak se omset gebruik as barometer wat moontlik ongerymdhede sal aantoon. Dit is onnodig dat verdere finansiële analises gemaak word soos by die groot koöperasie, want behalwe dat die koste daaraan verbonde relatief hoog sal wees in verhouding tot die omset, sal die nodige personeel dikwels nie beskikbaar wees vir dergelike ontledings nie.

Laat ons daarom veronderstel 'n bepaalde klein koöperasie het 5 takke. Aan die einde van die finansiële jaar moet 'n handelsrekening opgestel word wat sal aantoon wat die brutowins en die takkoste vir die betrokke jaar beloop. Deur die brutowinspersentasie daarby aan te toon asook die van 'n paar voorafgaande jare, kan duidelik gesien word hoe gesond die takbesigheid gedryf word (sien Tabel X). As die brutowinspersentasie op kosprys vergelyk word, dan val dit dadelik op dat 'n redelike konstante syfer oor die betrokke vier jaar soos uit die tabel blyk, gehandhaaf is, behalwe ten opsigte van tak A waar abnormale skommeling plaasgevind het. 'n Onderzoek by tak A mag dan moontlik verdere lig op die redes vir hierdie posisie aan die lig bring.

Een koöperasie met tien takke wat 'n soortgelyke stelsel as die hierbo toepas, bereken dat sy totale handelskoste sowat 3% van sy omset uitmaak. Uit 'n kosteoogpunt gesien, wil dit dus lyk of daar tog vir die kleiner koöperasie

ook...../

Tabel X

Handelsrekening vir die jaar geëndig 31 Januarie 1968.

| Takke | Voorraad 1/2/67 | Aankope | Totaal | Voorraad 31/1/68 | Kosprys van verkope | Bruto wins | Verkope | Bruto wins voor afskrywing | Afskrywing op voorraad | Bruto wins na afskrywing | Direkte Tak te Tak koste | Wins na voor- siening vir tak- koste | Brutowins % op kosprys | | | |
|--|--------------------|---------|----------|---------------------|---------------------------|---------------|---------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---|---------------------------|------|------|------|
| | | | | | | | | | | | | | 1968 | 1967 | 1966 | 1965 |
| Tak A. | 29,938 | 182,254 | 212,192 | 27,274 | 184,918 | 19,456 | 204,374 | 20,126 | 670 | 19,456 | 8,677 | 10,779 | 10.5 | 6.5 | 11.6 | 5.5 |
| Tak B. | 25,320 | 46,345 | 71,665 | 16,572 | 55,093 | 5,614 | 60,707 | 6,212 | 598 | 5,614 | 4,423 | 1,191 | 10.2 | 10.2 | 9.9 | 10.4 |
| Tak C. | 36,982 | 420,107 | 457,089 | 50,649 | 406,440 | 53,243 | 459,683 | 53,682 | 439 | 53,243 | 18,521 | 34,722 | 13.1 | 11.5 | 10.5 | 11.6 |
| Tak D. | 57,544 | 255,919 | 313,463 | 55,873 | 257,590 | 28,957 | 286,547 | 29,442 | 485 | 28,957 | 17,062 | 11,895 | 11.2 | 10.5 | 10.6 | 11.1 |
| Tak E. | 10,042 | 60,909 | 70,951 | 11,203 | 59,748 | 4,208 | 63,956 | 4,208 | - | 4,208 | - | 4,208 | 7.0 | 7.6 | 6.5 | 7.4 |
| Totale: | 159,826 | 965,534 | 1125,360 | 161,571 | 963,789 | 111,478 | 107,267 | 113,670 | 2,192 | 111,478 | 48,683 | 62,795 | | | | |
| Gemiddelde brutowinspersentasie op kosprys:- | | | | | | | | | | | | | 10.4 | 9.2 | 9.8 | 9.2 |

ook 'n staanplekkie in die landbou bestaan. 'n Effektiewe bestuur wat die nodige inisiatief en ondernemingsgees aan die dag lê behoort nie veel moeite te ondervind om die besmoontlike stelsel van beheer by die klein koöperasie se omstandighede aan te pas nie, terwyl onnodige groot kosteverpligtings nie noodwendig daaruit hoof voort te spruit nie.

3. Beheerstelsels toegepas ten opsigte van depots.

Wat die beheer van voorrade en administratiewe aangeleenthede van die depots betref, is dit myns insiens nie nodig om 'n onderskeid tussen die klein en die groot koöperasie te maak nie. Aangesien dit by die inname, opberging en versending van landbouprodukte nie soseer gaan om die gunstigste aankoopmarkte te bekom en teen die laagste pryse aan lede te verkoop soos die geval by die hantering van boerderybenodigdhede is nie, sal 'n basiese beheerstelsel van voorrade en die administratiewe pligte wat dit meebring, uitgevoer of aangepas moet word by die vroeëre beskouing soos in die vorige hoofstuk aangetoon. Die stelsel van beherade wat in Suid-Afrika feitlik alle landbouprodukte beheer, laat bowendien vir die koöperasies nie veel ruimte om hulle eie inisiatief aan die dag te lê in sover dit die vind van verkoopmarkte en die vasstelling van verkooppriese van landbouprodukte aangaan nie.

Daar kan dus beweer word dat die koöperasie binne sekere grense moet optree sover dit sy depots aangaan. Die algemeen toepasbare beheerstelsel ten opsigte van sy depots hoof nie veel te verskil van die benadering wat in die vorige hoofstuk bespreek is nie.

4. Die struktuur van koöperasies.

In hoofstuk drie is aandag aan die beskouinge van verskillende persone oor die struktuur en die mees voordelige grootte van koöperasies gegee. Daarna is gelet op die organisasie, finansiering en beheer van koöperasies, en in die besonder is verwys na koöperatiewe takke en depots. In hierdie hoofstuk is aangetoon wat beheerkoste vir sommige

koöperasies...../

koöperasies beloop. Ons het in tabel VIII gesien dat beheerkoste van takke vir een vleiskoöperasie met slegs vier takke gedurende 1967 maar sowat 1.24% van die takomset beloop het. Daar kan dus beweer word dat ook die klein koöperasie 'n doeltreffende beheerstelsel kan ontwerp en aanpas by sy behoeftes sonder dat die koste verbonde daaraan buitensporig sal wees. Noudat gepoog is om aan te toon dat beheerkoste nie noodwendig die klein koöperasie nadelig hoef te beïnvloed nie, en dat die groot koöperasie 'n effektiewe beheerstelsel baie goedkoop kan toepas, wil ons verder let op die koöperatiewe struktuur, naamlik op die klein en groot koöperasies en hulle onderskeie gebreke.

Ten opsigte van die grootte van koöperasies is gesien dat beweer word dat die groot koöperasie in 'n beter posisie verkeer om sy lede ekonomies meer selfstandig te maak, maar terselfdertyd word die besondere verhouding tussen lid en koöperasie, wat die basiese kenmerk van die koöperasie is, aansienlik benadeel by die groot koöperasie. By kleiner koöperasies, wat soms nie so ekonomies selfstandig is nie, is die ledeverhouding weer baie sterker.

In hoofstuk V is die kapitaalstruktuur van landboukoöperasies ontleed. Dit toon aan dat vreemde middele by feitlik alle koöperasies 'n belangrike bron van finansiering is, waarvan korttermynlenings seker die belangrikste element is. In die lig hiervan moet beweer word dat nie slegs klein koöperasies nie, maar koöperasies in die algemeen, 'n besondere behoefte aan vreemde middele ondervind. Op die koöperatiewe beweging van Suid-Afrika behoort die aanbeveling van die Kommissie van Onderzoek na Koöperatiewe Aangeleenthede insake koöperatiewe finansiering 'n voordelige uitwerking te hê, aangesien beweer word dat: "'n Omvorming van die Landbankstelsel van finansiering van boer en koöperasie op die in hierdie verslag aangeduide of soortgelyke wyse moet oorweeg en 'n deskundige komitee of kommissie benoem word om daarvoor verslag te doen."¹⁾

Die instelling van 'n koöperatiewe bank vir die
finansiering...../

1) Idem. p. 209, aanbeveling 1.

finansiering van koöperasies se behoeftes mag meehelp om die klein koöperasies ook meer selfstandig te maak en die besware daarteen uit te skakel.

Wat die nadelige ledeverhoudinge betref wat by die groot koöperasies ontstaan, kan die koöperasies self hierdie probleme sonder veel moeite oplos. Aangesien 'n sterk sosiale groepsverband nog steeds die siel van die koöperasie moet bly; want slegs as dit wel bestaan sal lede hulle koöperasie ondersteun soos dit van hulle verwag word, moet koöperasies self die nodige inisiatief neem en doeltreffende wetenskaplike middele of metodes aanwend vir ledeopvoeding en konsultasie. In die verband moet verwys word na 'n nuwe neiging waar al meer koöperasies akademies gekwalifiseerde persone in die koöperasiewese in diens neem om as skakelbeamptes op te tree en die koöperatiewe idee aan die lede uit te dra en hulle samewerking sodoende verkry.

Die antwoord op die vraag welke van die klein of groot koöperasie aanvaar moet word, is na ons mening dat albei reeds lankal aanvaar is. Elke koöperasie lewer in sy besondere omgewing en onder bepaalde omstandighede 'n onmisbare diens aan sy lede. Laat daar liewer gepoog word om alle aspekte van die koöperatiewe beweging tot voordeel van die lede uit te bou, as om 'n deel daarvan onregverdig te veroordeel. Die middele en oplossings om dit te verwesentlik is sekerlik nie buite die bereik van persone en instansies wat daarmee gemoeid is nie.

5. Samevatting.

In die praktyk bestaan beheerstelsels wat soms nie doeltreffend genoeg is nie, gevolglik is beheerkoste van takke en depots soms geweldig hoog. Gebreke mag wees dat kontrole oor voorraad, die aankope daarvan en die boekhouding van transaksies wat plaasvind nie na wense is nie. Sommige stelsels maak ook nie voorsiening vir fasiliteite om gebreke in die tak-aktiwiteite op te spoor nie. Omslagtige en duur stelsels mag ook voorkom.

Om hierdie gebreke uit te skakel is in hierdie hoofstuk aandag geskenk aan beheerstelsels wat toegepas kan

word...../

word. Daar is gepoog om vir die groot sowel as die klein koöperasie 'n doeltreffende stelsel aan te toon wat redelik goedkoop sal funksioneer.

Wat die groot koöperasie betref is gewys op die voordele wat verkry kan word deur die instelling van 'n voorraadbeheerafdeling, asook op die funksies wat dit moet uitvoer. 'n Beheerstelsel is vervolgens aangetoon, en veral belangrik is die departementele handelsrekening, die samevattende staat van tak-aktiwiteite en 'n staat wat die informasie van alle takke konsolideer. Die indeling van voorrade in verskillende departemente is bepleit en aangetoon, en ook die wyse waarop dit ontleed kan word met behulp van bogenoemde drie state. Ook beheerkoste is ontleed en ons het gesien dat 'n doeltreffende beheerstelsel goedkoop ingestel kan word.

Ook vir die klein koöperasie se takke is 'n beheerstelsel aangetoon om aan te pas by sy besondere behoeftes. Daar is gesien dat 'n goedkoop maar doeltreffende stelsel ook hier ingestel kan word. Nadat kortliks aandag gegee is aan 'n beheerstelsel wat ten opsigte van depots toegepas kan word, is die struktuur van koöperasies andermaal na vore gebring. Daar is beweer dat beheerkoste van takke en depots nie noodwendig die voortbestaan van die klein of groot koöperasie in gedrang hoef te bring nie, en 'n paar verdere opmerkings oor die grootte van koöperasies is gemaak.

HOOFSTUK VIII.SAMEVATTING EN AANBEVELINGS.

In hierdie ondersoek is enkele bedryfseksioniese aspekte van landboukoöperasies se takke en depots, wat dir die koöperasiewese in Suid-Afrika van belang is, nagegaan. Daar is gepoog om die probleme teoreties te benader, terwyl dit sover moontlik met praktiese gegewens en metodes toegelig is.

In hoofstuk II is die wese van 'n koöperasie en van sy takke en depots teoreties benader. Dit blyk dat daar baie uiteenlopende beskouings oor die aard van 'n koöperasie bestaan. 'n Koöperasie kan omskrywe word as 'n organisasie wat deur 'n aantal persone (die lede) met gemeenskaplike belange opgerig word, om namens hulle bepaalde funksies (byvoorbeeld bemarking) gemeenskaplik uit te voer. Deurdadig 'n aantal boere sommige van hulle aktiwiteite gemeenskaplik uitvoer, ontstaan 'n groepsverband wat 'n groter mate van afdingingsmag en ekonomsiese voordele oor die langtermyn aan die indiwiduele boer verseker.

Die wese van 'n koöperasie is steeds te onderskei van die van 'n winsonderneming. Die diensmotief, ook wat die takke en depots betref, is die primêre doelstelling van die koöperasie. Gaan die sosiale groepsverband, wat onses insiens die basiese kenmerk van 'n koöperasie is, egter verlore, het die koöperasie in maar net "nog 'n onderneming" verander en is dit besig om sy siel as eiehulpsorganisasie van die lede te verloor. Daarom moet meer en beter wetenskaplike metodes van ledeopvoeding gevind en ingestel word om hierdie probleem die hoof te bied. In dié verband moet gedink word aan besielde persone met die nodige agtergrond en opleiding om die koöperatiewe gedagte aan die lede uit te dra; hulle moet as skakelbeamptes by koöperasies ingestel word. Veral by die groter koöperasies bestaan daar 'n baie sterk behoefte in hierdie verband.

In hoofstuk III is ook aangetoon dat ons vir doeleindes van hierdie studie 'n tak beskou as 'n vertakking of verlenging van 'n koöperasie se verskaffingsfunksie, terwyl 'n depot...../

depot beskou word as 'n produkte-~~opslag~~plek waar graan van lede ontvang en opgeberg word.

Uit die bespreking van die ontstaan en ontwikkeling van takke en depots blyk dit dat die vrye oprigting van takke en depots tot verskillende soorte onderlinge oorvleueling tussen koöperasies aanleiding gegee het. Deur die Wetgewing van 1939 is koöperasies verplig om hulle takke te registreer, en die vrye oprigting van depots is deur die Wysigingswet No. 44 van 1960 ingekort. 'n Oorvleuelingsbeleid moes deur die Registrateurskantoor ingestel word om die praktiese probleme wat ontstaan het, uit te skakel. Die gevolg is dat oorvleueling tussen koöperasies feitlik vandag uitgeskakel is.

Die struktuur waarin koöperasies ontwikkel het is bespreek, en in dié opsig wil ons aanbeveel dat die tyd ryp geword het dat koöperasies sterker in die rigting van vorming van sentrale koöperasies moet begin beweeg. Veral ten opsigte van tegniese voorligting aan koöperasies en die lede oor sake soos plaasbeplanning, grondontleding, bemesting en gebruik van implemente, ensovoorts, bestaan daar 'n groot behoefte in die praktyk. Dit is te betwyfel of die Departement van Landbou-Tegniese Dienste altyd volledig in hierdie behoeftes kan voorsien. Sentrales kan verder klein koöperasies bevoordeel as gevolg van die voordele wat sal voortspruit uit die vertikale integrasieproses, en koöperasies sal oor die algemeen hierdeur 'n sterker ekonomiese posisie vir hulle lede kan verower.

Betreffende die organisasie van takke en depots is in die eerste plek die sentrale organisasie (by hoofkantoor) in oënskou geneem en daarna gepoog om aan te toon hoe die gedesentraliseerde eenhede (takke en depots) by hierdie sentrale organisasie ingeskakel moet word. 'n Belangrike probleem in die praktyk is in watter mate funksionele desentralisasie aan takbestuurders moet plaasvind, dit wil sê die mate van verantwoordelikheid wat hoofkantoor aan hulle kan delegeer. Omdat daar nie 'n algemeen aanvaarde praktyk in hierdie verband bestaan nie, wissel die magte en pligte van takbestuurders van koöperasie tot koöperasie.

'n/

'n Aantal norme waaraan die mate van delegasie van magte en pligte gemeet kan word, is in hoofstuk IV aangetoon. In dié verband wil ons aanbeveel dat die beginsel van desentralisasie van magte en pligte aan takbestuurders maar die sentralisasie van kontrole onses insiens met groot vrug deur koöperasies toegepas kan word sover dit die organisasie en beheer van takke en depots aangaan.

Hoofstuk V bevat 'n bespreking van die finansiering en finansieringsmiddele van landboukoöperasies, hulle takke en depots. Die kapitale behoeftes word deur verskillende faktore, soos die ekonomiese funksies wat die koöperasie vervul, die aard van die produkte wat hanteer word en die invloed van seisoenskommelinge beïnvloed. Die proses van dienslewering aan lede vereis dat die nodige fasiliteite soos takwinkels, graanopslag- en hanteringsgeboue en die nodige voorrade en dienste, opgerig en binne bereik van lede gebring moet word, en hoe meer fasiliteite verskaf moet word, hoe groter is die kapitaalbehoefte.

Daar bestaan verskeie bronne om in hierdie kapitaalbehoefte te voorsien, soos byvoorbeeld aandeelkapitaal, roterende kapitaal, lenings van lede, krediteure, handelsbanke en landbank, en verder reserwes van allerlei aard. Tog blyk dit dat koöperasies dikwels nie oor genoegsame fondse beskik om hulle aktiwiteite en fasiliteite uit te brei nie, of dat die leningsvoorwaardes ongunstig is. Dit kan daartoe lei dat klein koöperasies niks meer as tweederangse dienste lewer of selfs verplig is om sy deure te sluit. Lede is dikwels nie in staat of baie keer onwillig om groter verantwoordelikheid ten opsigte van finansiering op hulle te neem. Om die gebreke ten opsigte van finansiering te oorkom begin die gedagte van 'n koöperatiewe bank om uitsluitlik in die behoeftes van koöperasies te voorsien al meer posvat. Dit is 'n gesonde verwikkeling en onses insiens, heeltemal in ooreenstemming met die koöperatiewe gedagte van selfhelp.

Vroeër is genoem dat die beleid van meer desentralisasie van gesag maar sentralisasie van kontrole toegepas behoort...../

behoort te word. Vir die behoorlike funksionering van 'n koöperasie is dit noodsaaklik dat daar 'n doelmatige administratiewe, voorraad-, finansiële-, personeel- en kredietbeheer ten opsigte van die takke en depots toegepas word. In die praktyk bestaan daar dikwels nie so 'n uitgebreide mate van beheer oor die genoemde aspekte nie. Veral ten opsigte van finansiële beheer moet 'n doeltreffende boekhoustelsel ingestel word wat alle transaksies noukeurig aantoon. Ons het in die verband 'n stel rekeninge voorgestel wat by die hoofkantoor en by die tak gehou moet word om die onreëlmatighede uit te skakel. In die praktyk is dit veral voorraadtekorte wat dikwels by takke en depots ontstaan. Daarom moet deeglike kontrole oor voorrade uitgeoefen word. Dit kan gedoen word deur middel van gereelde voorraadopnames, inspeksies en 'n doeltreffende stel boeke en rekords wat duidelik sal aantoon wat die aankope, verkope en voorraad op hande moet wees, sodat tekorte maklik opgespoor kan word.

In hoofstuk VII is beheer verder ontleed en meer in die besonder finansiële en voorraadbeheer. Daar is geredeneer dat die klein en groot koöperasies verskillende beheerstelsels moet ontwerp en instel om aan te pas by die besondere omstandighede en finansiële posisie van elk. Daarom het ons in hoofstuk VII gepoog om vir die groot sowel as die klein koöperasie 'n rigting aan te dui waarvolgens so 'n stelsel geïmplementeer kan word. Omdat die groot koöperasies in die vermoë is om gespesialiseerde personeel aan te stel en ook ekonomies meer selfstandig is, kan hulle 'n voorraadbeheer-afdeling in die lewe roep om voorrade, verkope, omsetsnelheid en die brutowins in besonderhede te ontleed. Deur alle voorrade departementeel te ontleed kan elke tipe artikel wat die takke hanteer noukeurig ontleed en die tekorte of surplus vasgestel word. Ook die klein koöperasie kan 'n beheerstelsel ontwerp om sy voorrade te kontroleer, byvoorbeeld die opstelling van 'n handelsrekening met ontleedkolomme wat sal aantoon in hoe 'n mate die takke se brutowinspersentasie op kosprys vir die huidige jaar met die van vorige jare vergelyk.

Samevattend...../

Samevattend kan beweer word dat die ontwikkeling van die landbou en die koöperatiewe beweging die verskaffing van meer fasiliteite nader aan koöperasieledede by wyse van takkoöperasies en depots vereis. Dit bemoeilik die probleem van beheer, en, tensy 'n doelmatige beheerstelsel toegepas word wat by die omstandighede van elke koöperasie aanpas, sal baie verkwisting ontstaan. Die koste van so 'n beheerstelsel moet egter nie sy voordele oortref nie.

---ooOoo---

ENGLISH SUMMARY.

The expansion of agricultural co-operatives in South Africa by means of the establishment of co-operative branches and depots has raised many problems of organisation, finance and control. This study endeavours to analyse these problems.

After discussing in chapter 11 the concepts of "co-operative," "branch" and "depot", a review of the history of co-operative branches and depots in South Africa is given. The founding of many new branches and depots eventually led to problems of overlapping between co-operatives. Act No. 29 of 1939 stipulates that co-operatives may not establish any branches, except at places mentioned in its regulations. Co-operatives were, however, at liberty to establish receiving depots, with the result that there were many cases in which the activities of border depots of neighbouring co-operatives overlap, as well as cases where two and three similar co-operatives have depots at the same place. The problem was, therefore, to eliminate existing overlapping and to avoid it in future. In order to accomplish this, Act No. 44 of 1960 was introduced, in which provision was made that depots had to be registered before being established.

In chapter 1V we have tried to analyse the organisation of branches and depots. We showed how the decentralized units (branches and depots) are organised and how this organisation fits into that of the head office. Concerning the functions and decision-making area of branch managers, we came to the important conclusion that decentralization of authority with centralization of control is the ideal system in organising branches and depots of the co-operative.

Chapter V discusses the capital requirements and the sources of capital of co-operatives, especially the capital requirements of branches and depots. Factors like the economic functions which the co-operative renders, the nature of the products handled and seasonal fluctuations have a considerable influence on the amount of capital
needed...../

needed. Although the agricultural co-operatives in South Africa have several sources of funds, it appears that more funds are needed and on more favourable terms to put co-operatives in a financially sound position.

Centralization of control and decentralization of authority requires a sound control system to check on the decentralized activities of branches and depots. Chapter VI analyses what measures can be introduced to make good administrative, financial, stock, credit and personnel control possible.

Chapter VII gives a further analysis of control, and more specifically stock and financial control. Naturally different control systems are needed for the large and small co-operatives to suit their requirements. We designed a control system by which the large co-operative can make a departmental analysis of all the articles its branches sell. In this way the amount of stock on hand, sales, turnover rate and the gross profit margin for each article can be calculated. A departmental trading account which shows the variance of the gross profit for the current year with that of previous years was designed for use by the small co-operative.

The study is finally concluded in chapter VIII with a general summary and a few recommendations.

L I T E R A T U U R L Y S .I. BOEKE:

- Alanne, V. S. : Manual for cooperative directors. Cooperative Publishing Association, Wisconsin, 1949.
- Chater, S.W. : Agricultural credit. In Tweede vakansiekursus in koöperasieleer. Potchefstroom, 1953.
- Coetzee, F.J.J. : Landboukoöperasie in Suid-Afrika met besondere verwysing na die finansiering. Leiden, 1957.
- Dale, E. : Planning and developing the company organization structure. American Management Association, New York, 1959.
- De Groot, B.M. e.a.: Bedrijfseconomische encyclopedie.
- De Kock, C.J. : Beheer van takke en depots van 'n landboukoöperasie. In Sesde vakansiekursus in koöperasieleer. Potchefstroom, 1959.
- Du Plessis, G.F. : Koöperatiewe rekeningkunde. In Tweede vakansiekursus in koöperasieleer, Potchefstroom, 1953.
- Die Koöperasiepers van Suid-Afrika Beperk: Memorandum oor koöperasie en die ontwikkeling daarvan in die Unie van Suid-Afrika. Kaapstad, 1944.
- Eason, W. : Co-operative branch organization. Co-operative Union, Manchester, 1956.
- Emelianoff, I.V.: Economic Theory of coöperation. Washington, D.C., 1948.
- Engelbrecht, J.F.: Die rol van die Land en Landbou-bank van Suid-Afrika by die finansiering van landboukoöperasies. Pretoria, 1967. (Ongepubliseerde M.Sc.-verhandeling, Universiteit van Pretoria.)

- Glen, N. : The financial control of co-operatives. In Derde vakansiekursus in koöperasieleer. Stellenbosch, 1954.
- Halcrow, H.C.(Red.) : Contemporary readings in agricultural economics. Prentice Hall Inc., New York, 1955.
- International Labour Office: Co-operation, a workers' educational manual. Genève, 1956.
- International Labour Office. : An introduction to co-operative practice. Genève, 1952.
- Kaarletho, P. : On the economic nature of co-operation. Stockholm, 1956.
- Kolver, W.R. : Die finansiering van landboukoöperasies in die Unie van Suid-Afrika. Pretoria, 1958. (Ongepubliseerde M.Comm.-verhandeling; Universiteit van Suid-Afrika.)
- Kruisinga, H.J.(Red.): The balance between centralization and decentralization. Stenvert Kroese, Leiden, 1954.
- Newman, W.H. : Administrative action. The techniques of organization and management. Pittman, Londen, 1960.
- Plunket Foundation for Co-operative Studies: Year book of agricultural co-operation, 1966. Blackwel, Oxford, 1966.
- Polak, N.J. : Enige grondslagen voor de financiering der onderneming. Bohn, N.V., Haarlem, 1946.
- Smal, J.G.C. : Landboukoöperasies in Suid-Afrika tot 1933. Potchefstroom, 1958. (Ongepubliseerde D.Comm.-proefskrif, P.U. vir C.H.O.)
- Schmidt, D.S. : Beheer in 'n verbruikerskoöperasie. In Vyfde vakansiekursus in koöperasieleer. Stellenbosch, 1957.

- Smith, H.H. : The significance of transportation and storage in the marketing of agricultural produce. In The Eastern Agricultural union in coöperation with Rhodes University. Grahamstad, 1959.
- Stephenson, T.E. : Management in co-operative societies. Bookprint Ltd., Kingswood, 1963.
- Ter Woorst, G.J. : Coöperatie als vorm van economische organisasie. Arnheim, 1966.
- Van Muiswinkel, F.L. e.a.: W.P. voor het bedrijfsleven. Encyclopedie. Winkler Prins Stichting, Elsevier.
- Vels, F.E. : Organisation, Staff Management and control. In The Eastern Agricultural union in coöperation with Rhodes University. Grahamstad, 1959.

II. TYDSKRIFTE:

- Brouwer, M.H. : Doelmatige bedrijfsbeheer. Coöperatie, 18:67 - 69, 1956.
- Cilliers, J.A. : Hoe beheer ek 'n takbesigheid in die kleinhandel? Volkshandel, September, 1968.

III. AMPTELIKE BRONNE:

Die Departement van Landbou-ekonomie en -bemarking.:
Verslag van die Kommissie van ondersoek na koöperatiewe aangeleenthede. Die Staatsdrukker, Pretoria, 1967.

Die Departement van Landbou-ekonomie en -bemarking.:
Jaarverslag van die Sekretaris van Landbou vir die tydperk 1 Julie 1966 tot 30 Junie 1967. Die Staatsdrukker, Pretoria, 1968.

...../

Republiek van Suid-Afrika. : Wet op Koöperatiewe Verenigings Nr. 29 van 1939 soos gewysig deur Wet no. 46 van 1944 en Wet nr. 44 van 1960.

Van Rensburg, H.C. : Oorsig oor koöperatiewe aangeleenthede soos op 30 Junie 1965. Die Staatsdrukker, Pretoria, 1965.

Van Rensburg, H.C. : Oorsig oor koöperatiewe aangeleenthede soos op 30 Junie 1962. Die Staatsdrukker, Pretoria, 1964.

IV. REFERATE:

Steenkamp, W.F.J. : Die koöperasie as onderneming. Referaat gelewer te Potchefstroom, 19 Januarie 1968.

Ter Woorst, G.J. : Coöperatie als vorm van ekonomiese organisasie. Referaat gelewer te Potchefstroom, 19 Januarie 1968.

Van Rensburg, H.C. : Die juridiese grondslag van koöperasie soos deur die hof gesien. Referaat gelewer te Potchefstroom, 19 Januarie 1968.