

**BESTUURSREKENINGKUNDE AS BASIS VIR 'N
INLIGTINGSTELSEL VIR OPKOMENDE
APPELPRODUSENTE,
'N GEVALLESTUDIE**

JOHN H. HOLLOWAY

**BESTUURSREKENINGKUNDE AS BASIS VIR 'N INLIGTINGSTELSEL VIR
OPKOMENDE APPELPRODUSENTE, 'N GEVALLESTUDIE**

deur

John H. Holloway
B.Com.Hons. (PU vir CHO)

Skripsie aangebied ter gedeeltelike voldoening aan die
vereiste vir die graad

Magister Commercii (Bedryfs- en Bestuursrekeningkunde)

In die Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe aan die
Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

Leier:

Professor T. Eloff

Potchefstroom

September 2004

SOLI DEO GLORIA !

"Dit is nie aan die mens self te danke dat hy kan eet en drink en onder al sy arbeid nog die goeie kan geniet nie. Ek het ingesien dat dit 'n gawe uit die hand van God is."

Prediker 2:24

Aan God al die eer, deur wie se genade, ek in staat gestel is om hierdie skripsie suksesvol te kon voltooi.

Opgedra aan: My vrou Christine
en diegene wat my bygestaan en geïnspireer
het.

DANKBETUIGINGS

Graag wil ek my opregte dank en waardering betuig aan almal wat regstreeks en onregstreeks bygedra het tot die suksesvolle voltooiing van hierdie skripsie.

In besonder aan die volgende persone en instansies:

- ons Hemelse Vader, vir krag en insig wat ontvang is om hierdie skripsie te voltooi;
- AFGRI vir die finansiële ondersteuning en tyd om die kursus te kon volg;
- mnr. J. Olivier van die Departement van Landbou, vir sy inligting oor Diyatalawa;
- vir my vrou, vir al die opoffering, ondersteuning en geduld;
- my studieleier, Prof T. Eloff, vir hulp wat ek van hom ontvang het;
- mnr. W. van der Westhuizen, vir die inligting oor appelerbouing deur hom verskaf;
- mev. L. Posthumus, vir die taalkundige versorging.

JOHNNY HOLLOWAY

BETHLEHEM

September 2004

OPSOMMING

Landbou is van deurslaggewende belang vir groei, ontwikkeling en welvaart in Suid-Afrika. Die Suid-Afrikaanse Raad vir Landbou en Ontwikkeling staan egter tans by 'n kruispad, en dringende ontwikkeling van Swart bemagtigingsprojekte is nodig om suksesvolle landbouprodusente oor die langtermyn op te lei om die bedryf se lewensvatbaarheid te verseker.

Weinig Swart bemagtigingsprojekte bestaan in Suid-Afrika, waarvan die meeste 'n sukkelbestaan voer. Die oogmerk met die navorsing was om 'n werkbare stelsel te ontwikkel wat gedryf word deur inligtings- en bestuursbeginsels wat die produsente vroegtydig waarsku teen bedreigings wat kan lei tot die staking van aktiwiteite en die bekendmaking van geleenthede vir die bedryf.

Navorsing van historiese projekte word bespreek en dan vergelyk met die projek wat vir die uitvoering van die studie gekies is. Laasgenoemde se stelsels word bespreek en vergelyk met teoretiese skrywe oor stelsels en bestuursbeginsels. Die projek onder bespreking se stelsels is ontwikkel en geïmplementeer oor 'n 4 jaar periode en word ook vergelyk met soortgelyke stelsels in die bedryf om te bepaal of die inligting beskikbaar, voldoen aan die behoeftes van die produsent.

Laastens word die bydrae van inligtingstelsels tot die winsgewendheid van landbouprojekte beoordeel, en word daar aangetoon dat projekte baat by die teenwoordigheid van 'n goeie inligtingstelsel wat gedryf word deur bestuursrekeningkundige beginsels.

ABSTRACT

As in many developing countries, agricultural development is a vital engine for growth, development and prosperity in South Africa. However, the current agricultural development in South Africa is at the crossroads, and urgent development of Black empowerment projects is necessary to ensure skilled farmers who can make a positive contribution to the viability of this industry.

Few Black empowerment projects exist in South Africa of which very few are successful. The objective with the study was to establish a workable system driven by information and management principles that enables the farmer to identify threats and opportunities in time.

Research on historical projects have been done and compared to the project that has been used for the purpose of this study. This project's system has been tested and compared to theoretical views on information and management principles. This project's system has been developed and implemented over a period of 4 years and is compared to systems in the surrounding area to ensure that the information generated are useful to the farmer.

In conclusion the contribution of information systems to the profitability of agricultural projects has been evaluated. It shows that projects benefit from the presence of information systems, which are backed by management accounting principles.

INHOUDSOPGAWE

Bladsy

HOOFSTUK 1 INLEIDING TOT DIE STUDIE

1.1	Agtergrond en probleemstelling	1
1.2	Doel van die studie	5
1.3	Verwysingsraamwerk	5
1.4	Navorsingsmetodiek	6
1.5	Beperkings van die skripsie	7
1.6	Begripsomskrywing	7
1.7	Verdere ontplooiing	8

HOOFSTUK 2 TEORETIESE ONDERSOEK NA INLIGTINGSTELSLS EN BESTUURSREKENINGKUNDE

2.1	Inleiding	10
2.2	Inligtingstelsels	10
2.3	Doel en definisies van inligtingstelsels	11
2.4	Die vereistes waaraan 'n stelsel moet voldoen	12
2.5	Die vereiste waaraan bestuursinligting moet voldoen	14
2.6	Bestuursrekeningkunde	16
2.7	Die rol van bestuursrekeningkunde	17
2.8	Die betekenis van inligting	18
2.9	Metingsteorie	19
2.10	Samevatting	19

HOOFSTUK 3 TEORETIESE BESKOUING VAN DIE LEWENSVATBAARHEID VAN APPELVERBOUING IN DIE VRYSTAAT

3.1	Inleiding	20
3.2	Teoretiese beskouing	20
3.3	Diyatalawa appelprojek	21
3.4	Samevatting	29

HOOFSTUK 4 WIE IS BETHLEHEM FARMERS TRUST?

4.1	Inleiding	30
4.2	Die plaas	33
4.3	Die pakhuis	36
4.4	Organisasiestruktuur	39
4.5	Wie is nou eintlik die eienaars van die projek?	43
4.6	Samevatting	46

HOOFSTUK 5 STELSEL EN DOKUMENTE VAN BETHLEHEM FARMERS TRUST

5.1	Inleiding	47
5.2	Prosesse op die plaas	47
5.3	Prosesse by die pakhuis	50
5.4	Informele bemarking	56
5.5	Die stelsel	59
5.6	Samevatting	62

HOOFSTUK 6 'N ONDERSOEK NA ANDER PAKHUISE IN DIE OMGEWING

6.1	Inleiding	64
6.2	Uitleg van die pakhuis	65
6.3	Dokumentasie en rekordhouding van die pakhuis	67
6.4	Toetsing van die stelsel by BFT	69
6.5	Onderzoek ander pakhuse in die omgewing	71
6.6	Samevatting	71

HOOFSTUK 7 BEVINDINGE VAN DIE EMPIRIESE STUDIE

7.1	Inleiding	73
7.2	Teikengroep van die studie oor die doeltreffendheid van die nuwe stelsel in BFT	73

	Bladsy
7.3 Beplanningsmaatstawwe	78
7.4 Organisatoriese maatstawwe	81
7.5 Beheermaatstawwe	85
7.6 Samevatting	90
 HOOFSTUK 8 SAMEVATTING, AANBEVELINGS EN VERDERE ONDERSOEK	
8.1 Inleiding	95
8.2 Samevatting van die belangrikste bevindings	95
8.3 Gebruikmaking van vraelyste	98
8.4 Samevatting	100
 BIBLIOGRAFIE	 102
 BYLAAG A Vraelys	 105
 BYLAAG B Dokumente van BFT se stelsel	 112

LYS VAN ILLUSTRASIES EN TABELLE

	Bladsy
Tabel 1.1 Waarde van sake gedoen deur Bethlehem Farmers Trust	6
Diagram 2.1 Die vlakke van bestuursinligting in die onderneming	13
Diagram 2.2 'n Voorbeeld van 'n sigblad in Excel formaat	15
Diagram 2.3 Verskille tussen finansiële en bestuursrekeningkunde	17
Tabel 3.1 Verwagte opbrengs per hektaar	21
Diagram 4.1 Skematiese voorstelling van die plaas van Bethlehem Farmers Trust	34
Diagram 4.2 Skematiese voorstelling van die pakhuis van Bethlehem Farmers Trust	37
Diagram 4.3 Organisasiestruktuur van BFT	39
Diagram 6.1 Skematiese voorstelling van 'n pakhuis wat bestudeer is	65
Tabel 7.1 Posvlakke van respondente	74
Tabel 7.2 Indeling van respondente volgens departemente	75
Tabel 7.3 Die mate waarop inligtingstelsels as 'n bestuurbare bate in BFT gesien word	76

Tabel 7.4	Die mate van rekeningkundige inligting wat verlang word om inligtingstelsels effektief in departemente/afdelings te monitor	77
Tabel 7.5	Die mate waartoe die nuwe rekeningkundige rekeningkundige inligtingstelsel die produksieproses in BFT ondersteun	79
Tabel 7.6	Die mate waartoe departemente/afdelings onderling koördineer om rekeningkundige inligtingstelsels effektief te gebruik in BFT	80
Tabel 7.7	Die mate waartoe die stelsel by die volgende aktiwiteite gebruik word	82
Tabel 7.8	Die mate waartoe die organisasiestruktuur van BFT aan die eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur voldoen om inligtingstelsels doelmatig te bestuur	84
Tabel 7.9	Die mate waartoe realistiese meetbare standaarde vir inligtingstelsels in departemente/afdelings bestaan	86
Tabel 7.10	Die mate waartoe inligting uit die inligtingstelsel oor die beginsels van doeltreffende finansiële beheer beskik	88
Tabel 7.11	Die mate waartoe die stelsel aangewend kan word om beheer en bestuur te bevorder	90
Tabel 7.12	Die geheelbeeld van die doeltreffendheid van die inligtingstelsel van BFT	92

Bladsy

Tabel 7.13	Die geheelbeeld van die respondente se menings	93
Tabel 8.1	Tekortkominge en aanbevelings in die empiriese gedeelte van die studie	97
Tabel 8.2	Vraelys om knelpunte te identifiseer	98

BYLAES

	Bladsy
Bylaag A Vraelys	106
Bylaag B Dokumente van BFT se stelsel	
'n Voorbeeld van 'n KOB	113
'n Voorbeeld van 'n VVB	113
'n Voorbeeld van 'n VOB uitkieslys	114
'n Voorbeeld van 'n VOB	114
'n Voorbeeld van 'n vragbrief	115

HOOFSTUK 1

INLEIDING TOT DIE STUDIE

1.1 AGTERGROND EN PROBLEEMSTELLING

Landbou word as een van die belangrikste sektore in die ekonomie van Suid-Afrika erken. Daar word ongeveer 6% van die bruto binnelandse produk (BBP) deur die landbousektor gegenereer en werkseleenthede aan ongeveer 15% van die arbeidsmag verskaf (Van Rooyen, Fenyés & Van Zyl, 1987:184).

Met Suid-Afrika se stygende werkloosheidsyfer en verarming van veral die Swart bevolking, word daar al hoe meer druk geplaas op hierdie bedryf. Dit is van kardinale belang dat daar te alle tye gestrewe moet word na geleenthede om potensiële boere op te lei en grond beskikbaar te stel vir hierdie mense om 'n bestaan van te maak en sodoende werk te skep.

'n Probleem waarmee onafhanklike en selfregerende state te doen het is die gebrek aan tegniese en ekonomiese hulpbronne in die vorm van 'n Landbank, Bemerkingsrade, Landboumaatskappye en Navorsingsinstitute (Van Rooyen, Vink & Christodoulou, 1987:208).

Ons in Suid-Afrika is egter gelukkig wat dit betref. Ons het al bogenoemde. Daar is alreeds met landbouprojekte regoor die land begin, veral vir opkomende Swart boere. 'n Projek word so genoem omdat dit deur die staat geborg word. Grond en ontwikkelingskoste by landbouprojekte word voorsien en geskikte persone wat aan bepaalde vereistes moet voldoen word geselekteer en deur instansies wat deur die staat aangewys is, opgelei om kennis op te doen in die spesifieke veld om sodoende werkseleenthede en geletterdheid te bewerkstellig. Hierdie tipe landhervorming en bemagtiging is belangrik vir die welvaart en vooruitgang van Suid-Afrika.

Aangesien dit nog 'n nuwe denkwys in Suid-Afrika is, is daar nog nie baie suksesvolle projekte nie en word daar deurgaans gestreef om die geskikte model te vorm om meer projekte op die been te bring wat onafhanklik en suksesvol bedryf kan word.

Die grootste appelplaas en die enigste in sy soort in die Vrystaat, is sowat 4km buite Bethlehem geleë en word bedryf deur opkomende Swart boere in samewerking met die staat, Landbou-ontwikkelingsbanke en AFGRI, wat 'n wêreldklas landboumaatskappy is. Die projek staan bekend as Bethlehem Farmers Trust.

Die plaas bestaan uit 110 hektaar appelboorde wat onder net en besproeiing is en 'n pakhuis met koelgeriewe waar die appels verpak en gestoor word vir die bestemde markte. Die pakhuis is geoutomatiseer en is in die dorpie Bethlehem geleë om sodoende maklike in- en uithantering van die appels te bewerkstellig. Appels word in kratte geplaas wat tussen 360kg en 410kg per krat weeg en na die pakhuis gestuur. Die pakhuis verpak sowat 65 kratte in 'n agt uur skof. Die oes in 2003 het 2648 ton gelewer. Alhoewel die masjien deur die rekenaar beheer word, word daar nog van sowat 65 arbeiders uit die plaaslike gemeenskap gebruik gemaak om die appels te sorteer en in die regte kartonne te verpak. Die projek is relatief jonk en wanneer die bome volwassenheid bereik sal die projek sowat 6600 ton appels lewer. Daar is sowat 1500 bome per hektaar en elke boom word so gesnoei dat dit sowat 60 tot 100 appels van hoogstaande kwaliteit dra.

Dit alles is die verantwoordelikheid van 106 Swart boere tesame met 'n bestuurspan wat vir die administratiewe funksies verantwoordelik is. In hoofstuk 4 gaan die projek in diepte beskryf word.

Die regering se doel met so 'n projek is om agtergeblewenes op te lei om eerstens vir hulleself en hulle families te sorg en

tweedens om werk te skep vir duisende werkloses. Die projek kry dit reg en skep nog geleenthede vir entrepreneurs om 'n verdere bydra te maak tot die ekonomie van Suid-Afrika.

Die titel van hierdie studie dui aan dat hierdie navorsing hoofsaaklik handel oor 'n inligtingstelsel en bestuursrekeningkunde. Hierdie begrippe is nie net by boerderyprojekte belangrik nie, maar is wesentlik vir die suksesvolle bestuur van enige besigheid.

Die beplanning van die projek is in vier fases gedoen. Die ontwikkelings- en die implementeringsfases is reeds voltooi. Die onafhanklikheidsfase is nou in proses en sal deur die onttrekkingsfase gevolg word, waar die produsente onafhanklik van bestuur sal funksioneer en alle besluite self sal hanteer. Dit is belangrik dat die stelsels in gebruik wel voldoen aan basiese bestuursrekeningkunde en inligtingstelsels se voorwaardes en vereistes om sodoende die produsent te help om die regte besluite op die regte tyd teen die regte koste te neem.

Tot nou toe kon die projek nog sonder die beginsels funksioneer aangesien die aktiwiteite hoofsaaklik oor die ontwikkeling van die projek gehandel het. Nou word die oes egter ingesamel en verskeie markte word betree. Produsente moet vergoed word volgens hulle insette in die totale projek. Dit is hier waar bestuursrekeningkunde ingespan moet word om betroubare inligtingstelsels te ontwikkel wat gebruik kan word om al bogenoemde prosesse te vergemaklik.

Besluite wat tydens die ontwikkelings- en implementeringsfases geneem is, moet nou nagegaan word en bepaal of dit steeds die doeltreffendste plan is, en of daar iets beters in die mark beskikbaar is. Dit is waar bestuursrekeningkunde in die prentjie kom.

Wat is 'n inligtingstelsel? Wat is bestuursrekeningkunde? In Hoofstuk 2 gaan hierdie twee begrippe in diepte bespreek word en uit te lig hoe belangrik dit is vir die projek wat bestudeer word en ook vir enige ander projek.

Ten spyte van doelwitte wat gestel word, beleid en strategie wat uitgespel word en leiding en rigting wat deur verskeie persone en instansies gegee word, hang die sukses van die totale projek af van die toepassing van die beginsels van bestuursrekeningkunde.

Faktore wat ook 'n negatiewe rol kan speel in die sukses van die projek is die gebrek aan basiese infrastruktuur, watervoorsiening, vervoerlogistiek, finansiële ondersteuning, navorsing, markte en deelname aan besluitneming (Van Rooyen, Vink & Christodoulou, 1987:208).

Die probleem wat ontstaan is dat daar nog net een appelprojek in die Vrystaat was, wat in 2002 finaal sy deure gesluit het. Hoekom was hierdie projek nie suksesvol nie? Wat moet Bethlehem Farmers Trust anders doen om nie dieselfde foute te begaan nie? Kan van hierdie foute veroorsaak dat enige ander projek of landboubesigheid ook faal. In Hoofstuk 3 gaan daar gepoog word om van hierdie vrae te beantwoord.

Appelverbouing is nog altyd in die Kaap gedoen. Appels in die Vrystaat is nog nuut en daar is baie onduidelikhede rondom hierdie bedryf in hierdie streek. Een van hierdie probleme is die stelsel wat gebruik word om bestuurders van die nodige inligting te voorsien om besluite korrek en vinnig te neem. Die stelsel is lomp en gebruikersonvriendelik. Dit verskaf nie genoegsame bestuursinligting nie en dit is die rede waarom stelsels oor 'n tydperk van 4 jaar vir Bethlehem Farmers Trust ontwikkel is. Die nuwe stelsel is gereed vir implementering. Tydens die studie sal die implementering en die sukses van die

stelsel bespreek word en of dit hoegenaamd deur 'n ander projek gebruik kan word.

1.2 DOEL VAN DIE STUDIE

- Die doel van die studie is om die bestaande stelsel te toets en te evalueer om seker te maak dat foute van vorige projekte nie ook hier teenwoordig is nie.
- Daar sal eers ondersoek ingestel word van wat 'n inligtingstelsel is en die vereistes waaraan dit moet voldoen. Die inligting, wat teoreties is, sal prakties vergelyk word met die huidige stelsel om te toets of dit aan die nodige standaarde voldoen en of dit die bestuur van bruikbare inligting voorsien.
- 'n Belangrike aspek van die stelsel moet wees dat dit inligting akkuraat weergee en bedreigings en geleenthede sal uitwys en dat dit deur soortgelyke projekte gebruik kan word.

1.3 VERWYSINGSRAAMWERK

Logtenberg (1988:5) beskryf navorsing as die proses waarvolgens daar op 'n gesistematiseerde wyse na akkurate antwoorde op pertinente en betekenisvolle vrae of probleme gesoek word.

In hierdie studie word eerstens 'n literatuurstudie onderneem oor die begrippe bestuursrekeningkunde en inligtingstelsels as bestuursbeginsels met spesifieke verwysing na Bethlehem Farmers Trust. Soos reeds aangedui is Bethlehem Farmers Trust 'n appelprojek vir opkomende Swart boere en bestaan hoofsaaklik uit twee afdelings, naamlik:

- Pakhuis
- Plaas

Bethlehem Farmers Trust se bedieningsgebied is wêreldwyd. Die waarde van sake gedoen in en buite Suid-Afrika is soos volg saamgestel:

TABEL 1.1: WAARDE VAN SAKE GEDOEN DEUR BETHLEHEM FARMERS TRUST

MARKTE	WAARDE			
	2001	2002	2003	2004
	R' 000	R' 000	R' 000	R' 000
BUITELAND	171	1 726	2 325	3 037
BINNELAND	463	1 552	2 595	5 533

* Bethlehem Farmers Trust, 2002:10, 2004:11

Die afleiding kan gemaak word dat die doeltreffende bestuur van die projek en veral die pakhuis 'n direkte invloed behoort te hê op die inkomste van die projek. Tweedens is die evaluering van die stelsel as 'n bestuursbeginsel belangrik om sodoende bottelnekke waar tyd verspil word, te identifiseer en uit te skakel. Vir elke week wat die produk laat by die mark arriveer verloor die projek sowat R500 per ton.

1.4 NAVORSINGSMETODIEK

Die volgende studiemetodes word gebruik:

- Literatuur oor die onderwerp word bestudeer.
- Persoonlike besoeke aan appelplase in die omgewing sal die verskille tussen die huidige stelsels in die bedryf en die nuwe stelsel wat ontwerp is uitlig.

- Die praktiese gedeelte van die studie word gedoen met die hulp van 'n gestruktureerde vraelys wat voltooi is tydens persoonlike besoeke aan die bestuurders van Bethlehem Farmers Trust.
- In die laaste fase word sekere gevolgtrekkings gemaak wat uit die studie voortspruit. Verder sal aanbevelings, indien enige, gemaak word om die doeltreffendheid van bestuursrekeningkunde as inligtingstelsel in Bethlehem Farmers Trust te verhoog.

1.5 BEPERKINGE VAN SKRIPSIE

Daar bestaan baie landbou-ontwikkelingsprojekte in Suid-Afrika en alhoewel die beginsels wat in die studie behandel word in enige projek toegepas behoort te kan word, is die klem laat val op appelverbouing in die Vrystaat, met spesifieke verwysing na die projek van Bethlehem Farmers Trust.

1.6 BEGRIPSOMSKRYWING

In die studie wat volg word daar van verskillende begrippe gebruik gemaak. Duidelikheidshalwe word sekere afkortings omskryf:

- BFT - Bethlehem Farmers Trust
- NOK - Nywerheidsontwikkelingskorporasie
- OBSA - Ontwikkelingsbank van Suider-Afrika
- AFGRI - Landboumaatskappy gesetel in Suid-Afrika

1.7 VERDERE ONTPLOOIING

Die verdere ontplooiing van die studie word soos volg uiteengesit.

- **Hoofstuk 2**

Teoretiese ondersoek na inligtingstelsels en bestuursrekeningkunde. Verskeie bronne word geraadpleeg om die twee begrippe te verduidelik.

- **Hoofstuk 3**

Teoretiese beskouing van die lewensvatbaarheid van appelverbouing in die Vrystaat. 'n Ondersoek na 'n gewese appelprojek in die Vrystaat word gedoen en redes vir die ondergang van die projek word geïdentifiseer.

- **Hoofstuk 4**

Wie is Bethlehem Farmers Trust? Die ontstaan en lewensverhaal van Bethlehem Farmers Trust word bespreek.

- **Hoofstuk 5**

Stelsel en dokumentasie van Bethlehem Farmers Trust. Die nuwe stelsel van BFT word geïmplementeer en die werking daarvan word bespreek.

- **Hoofstuk 6**

'n Ondersoek na ander pakhuise in die omgewing. 'n Studie van stelsels wat deur ander produsente in die omgewing gebruik word, word gedoen en vergelyk met dié van BFT om vas te stel

of die stelsel moontlik by ander projekte en plase gebruik kan word en vice versa.

- **Hoofstuk 7**

Bevindinge van die empiriese studie. Inligting wat ingewin is deur die vraelys wat aan bestuur en produsente gestuur is, word bespreek.

- **Hoofstuk 8**

Samevatting, aanbevelings en moontlike verdere ontwikkeling. In die laaste hoofstuk word sekere gevolgtrekkings gemaak wat uit die studie voortspruit. Verder sal aanbevelings, indien enige, gemaak word om die doeltreffendheid van bestuursrekeningkunde as inligtingstelsel in Bethlehem Farmers Trust te verhoog.

HOOFSTUK 2

TEORETIESE ONDERSOEK NA INLIGTINGSTELSELS EN BESTUURSREKENINGKUNDE

2.1 INLEIDING

Dit is belangrik dat die terme inligtingstelsel en bestuursrekeningkunde eers duidelik gemaak word voordat daar met die studie begin word. In hierdie hoofstuk gaan hierdie twee terme teoreties verduidelik word en deurgaans getoets word met die hoofstukke wat volg om te bepaal

- a) of dit wat in die praktyk gebeur wel ooreenstem met die teorie, en
- b) of bestuursrekeningkunde as basis kan dien vir 'n inligtingstelsel om appelverbouing suksesvol te bestuur.

2.2 INLIGTINGSTELSELS

'n Inligtingstelsel is 'n eenvoudige en gesistematiseerde hulpmiddel om die korrekte inligting by die korrekte mense by die korrekte plek teen die korrekte tyd te kry. Om dit moontlik te maak word daar gebruik gemaak van rekenaars wat as 'n "rekenaargebaseerde inligtingstelsel" (RGIS) bekend staan (Render & Stair, 1997:840).

Hellriegel et al (2001:230) beweer verder dat administratiewe bestuur in sy hoedanigheid as beriggewer die belangrikste skakel in die bepaling van 'n onderneming se sukses of mislukking is. Bestuur neem data en skakel dit oor in inligting wat bruikbaar is vir besluitneming. Hy sê data kan dus gedefinieer word as die ru-materiaal vir inligting. 'n Versameling geïsoleerde primêre data, byvoorbeeld 'n versameling verkoopfakture, bevat nie in eie reg inligting

vir besluitneming nie. Inligting kan wel hieruit verkry word nadat die data op 'n bepaalde wyse gerangskik en georden is.

Fidler en Rogerson (1996:36) verklaar dat inligting data is wat reeds in 'n vorm verwerk is wat betekenisvol vir die ontvanger is, en wat wel van waarde of moontlike waarde kan wees in die beoogde besluitneming.

Bryson (1998:291) definieer 'n inligtingstelsel as 'n geïntegreerde databasis wat in interaksie met kwantitatiewe modelle en programme verkeer ten einde inligting beskikbaar te stel.

2.3 DOEL EN DEFINISIE VAN INLIGTINGSTELSELS

Die vermoë om inligting

a) vas te lê,

b) te stoor,

c) prosesseer en

d) te versprei

is krities vir die meeste ondernemings, aldus Benjamin, Dickinson en Rockart (1985:177). Hulle sê verder dat deur die gebruik van die rekenaar en sigblaai bogenoemde moontlik is en help dit bestuurders om,

a) doeltreffende kliëntediens te lewer,

b) markgeleenthede te analiseer en

c) die vervaardigingsproses te kontroleer en reg te bestuur.

Schultheis en Sumner (1995:11) beweer dat dit die doel van 'n inligtingstelsel is om effektiwiteit, doeltreffendheid en transformasie te weeg te bring.

- Effektief is om die regte dinge te doen.
- Doeltreffendheid is om die regte dinge reg te doen.
- Transformasie is om inligtingstelsels te gebruik om die manier waarop besigheid gedoen word te verander.

Curwin en Slater (2002:6) gee 'n breedvoerige definisie van 'n inligtingstelsel en beskryf dit as 'n stel elemente wat 'n bepaalde proses vorm met 'n gemeenskaplike mikpunt om 'n vooraf opgestelde doelwit te bereik deur van data gebruik te maak.

2.4 DIE VEREISTES WAARAAN 'N STELSEL MOET VOLDOEN

2.4.1 BESTUURSINLIGTING VIR DIE VERSKILLENDE VLAKKE VAN BESTUUR IN DIE ONDERNEMING

"Die proses van bestuur behels:

- beplanning,
- organisering,
- aktivering en
- beheer

van werknemers en aktiwiteite." (Kroon, 1995:4.)

Volgens Kroon (1995:4) verskil die hantering van hierdie aktiwiteite by elke vlak van bestuur.

- Topbestuur is verantwoordelik vir die daarstelling van die onderneming se doelwitte.
- Middelvlakbestuur is verantwoordelik vir die organisering en beheer van hulpbronne om die onderneming se doelwitte te bereik.
- Laevlakbestuurders kontroleer dag tot dag aktiwiteite.

Hy is van mening dat vir elke vlak van bestuur daar 'n inligtingstelsel moet wees wat die vordering van bestuur uitlig. Hierdie stelsel moet ook kommunikasie tussen die verskillende bestuursvlakke bewerkstellig.

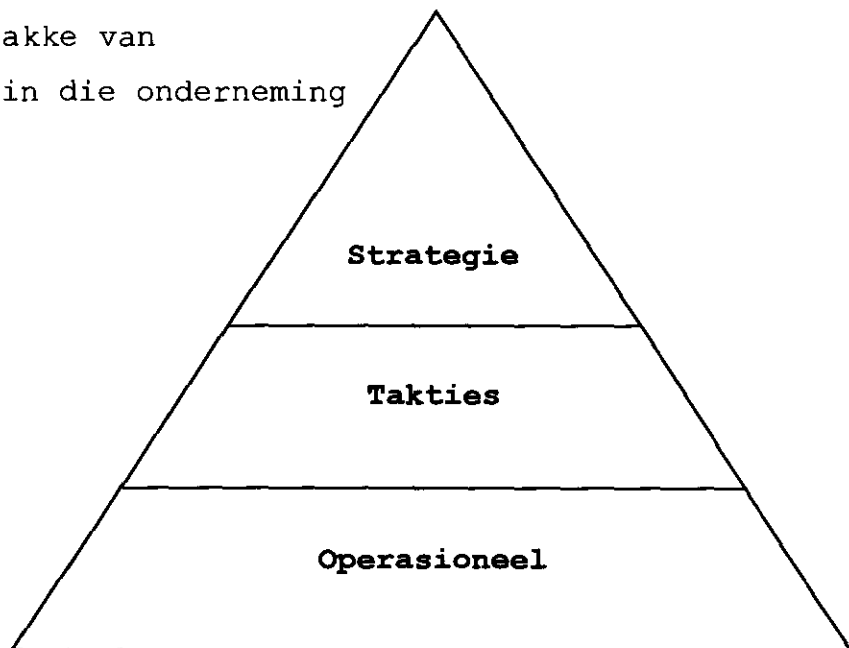
Diagram 2.1 gee 'n skematiese voorstelling van die verskillende vlakke van bestuur en die ooreenstemmende besluite wat deur die betrokke vlakke geneem word.

Diagram 2.1 Die vlakke van bestuursinligting in die onderneming

Topbestuur

Middelvlakbestuur

Laevlakbestuur



2.4.2 ONTWERPVEREISTES VIR 'N BESTUURSINLIGTINGSTELSEL

Die vertrekpunt by die ontwerp van 'n bestuursinligtingstelsel bly die bepaling van die doelstellings waaraan voldoen moet word. Harry (2001:11) identifiseer vyf riglyne vir goeie stelselontwerp:

- a) *Aanpasbaarheid* is belangrik ten einde vir veranderlike omstandighede voorsiening te maak.
- b) *Betroubaarheid*: Dit is die fyn balans tussen akkuraatheid en tydigheid.
- c) *Ekonomies*: Die stelsel moet kostedoeltreffend wees.
- d) *Eenvoud*: Die sleutel tot sukses vir 'n bestuursinligtingstelsel is eenvoud.
- e) *Nuttigheid*: Dit is die rede vir die stelsel.

2.5 DIE VEREISTES WAARAAN BESTUURSINLIGTING MOET VOLDOEN

Bestuursinligting moet 'n positiewe bydrae tot die doeltreffende bestuur van die onderneming lewer. Om die bruikbaarheid van bestuursinligting te verhoog, moet daar aan sekere vereistes voldoen word.

2.5.1 Doelmatigheid

Inligting moet volgens Ritchie et al (1998:16) op die tydstip waaraan dit aan 'n bepaalde persoon beskikbaar gestel word, 'n bepaalde doel hê.

2.5.2 Tersaaklikheid

Inligting moet ondersteuning verleen en betrekking hê op die besluite wat geneem moet word.

2.5.3 Tydigheid

Inligting moet beskikbaar wees wanneer die besluitnemer dit nodig het.

2.5.4 Betroubaarheid

Inligting wat onakkuraat en foutief is, skep 'n valse grondslag waarop die besluitnemer sy besluit moet grond. "Betroubaarheid is die mate van vertroue wat die besluitnemer plaas in die inligting waarop die besluit gebaseer moet word." (Marx, 1998:356)

Diagram 2.2 is 'n voorbeeld van 'n sigblad in Excel. 'n Sigblad kan so ontwerp word dat dit vir bestuur verstaanbaar is en die soort inligting bevat wat hulle wil sien. 'n Sigblad is 'n vorm van 'n inligtingstelsel.

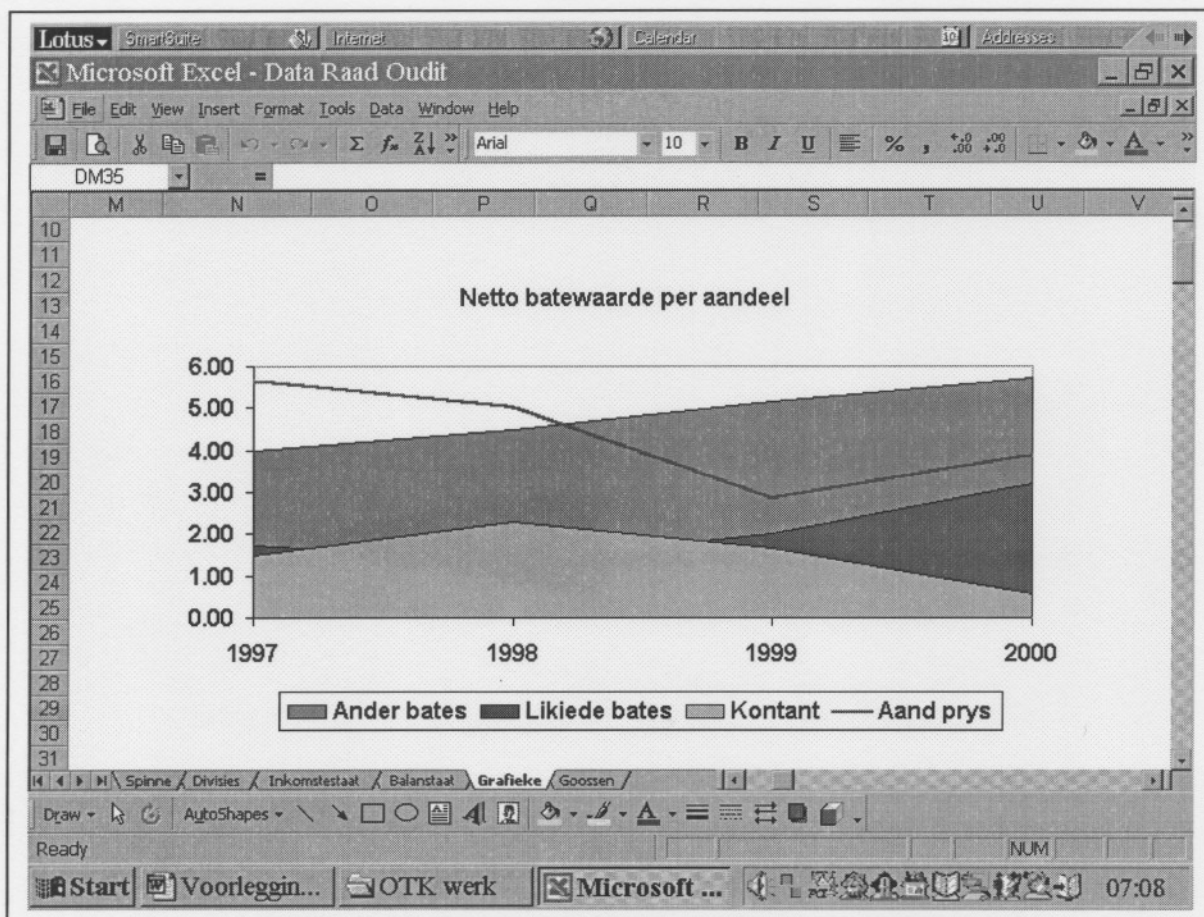


Diagram 2.2 'n Voorbeeld van 'n sigblad in Excel formaat

2.6 BESTUURSREKENINGKUNDE

Bestuursrekeningkunde is 'n relatiewe nuwe konsep in die besigheidswêreld en bestaan nog net vir die afgelope paar dekades. Na aanleiding van Faul et al (1997:2) is rekenkundige inligting onontbeerlik vir die doeltreffende en effektiewe bestuur van ondernemings. Hulle gaan verder deur te sê dat rekeningkunde 'n gespesialiseerde inligtingstelsel is wat 'n dienslewerende funksie vervul waarvan die hoofdoel is om relevante inligting aangaande die onderneming aan 'n wye verskeidenheid belanghebbendes te verskaf. Relevante inligting verwys na rekenkundige inligting betreffende die onderneming wat vir 'n bepaalde belanghebbende nuttig is vir die neem van besluite.

Dit is belangrik om rekeningkunde te skei van bestuursrekeningkunde. Laasgenoemde hou verband met die voorsiening van inligting om bestuur te help om die beskikbare hulpbronne tot die maksimum voordeel te benut. In kontras het finansiële rekeningkunde ten doel om inligting te verskaf aan persone wat nie te make het met die bestuur nie, bv. aandeelhouers, kliënte en instansies wat geld uitleen.

Diagram 2.3 is volgens Brown et al (1997:5) die belangrikste verskille tussen finansiële en bestuursrekeningkunde.

Finansiële rekeningkunde	Bestuursrekeningkunde
• Voorsien inligting aan eksterne verbruikers.	• Voorsien inligting aan interne verbruikers.
• Genereer "algemene doel" finansiële state.	• Genereer "spesifieke doel" state en verslae.
• Lewer verslag oor finansiële gebeure in die verlede.	• Ingestel op toekomstige verslae.
• Moet konformeer met standarde wat ekstern opgelê is.	• Nie onderhewig aan eksterne standarde nie.
• Beklemtoon objektiewe data.	• Gebruik subjektiewe data.

Diagram 2.3

2.7 DIE ROL VAN BESTUURSREKENINGKUNDE

Een van die belangrikste bestuursrekeningkundige inligting is *Koste Inligting* (Faul et al, 1997:6). Koste-inligting verteenwoordig die insetkoste om 'n produk of diens te lewer.

Koste-inligting kan gebruik word om:

- a) besluite uit te oefen oor produksamestellings en produkreekse.

b) Tweedens kan dit ook gebruik word om kompeterende strategieë te ontwikkel.

c) Nog 'n gebruik is om aktiwiteite in die onderneming te verbeter. Om deel te bly van die groeiende ekonomie is dit belangrik om gedurig die prosesse te herevalueer, te verander en te verbeter.

d) Die belangrikste hulpmiddel van bestuursrekeningkunde is om vordering te evalueer.

"Die doel om vordering te beheer kan eerstens gesien word as 'n bewusmaking van hoë insetkoste van aktiwiteite en tweedens om erkenning te gee aan afdelings wat kosteverbeterings toon" (Kaplen & Atkinson, 1998:12).

2.8 DIE BETEKENIS VAN INFORMASIE

Colin Drury (1996:4) definieer informasie as: "data wat meer kennis verskaf". Data is net 'n feit, bv. 100 000. Data word gebruik om informasie te gee, bv. 100 000 appels is in die 1999 seisoen verkoop. Die informasie wat weergegee word moet relevant en waardevol wees vir die gebruiker en moet die data verduidelik.

Waardevolle informasie kan gedefinieer word as: "bruikbare inligting om te help met die aksie wat geloods wil word of om die bereiking van die doelwit moontlik te maak. Dit moet betyds en van toepassing wees." (Drury, 1996:4)

2.9 METINGSTEORIE

Vir enige rekenmeester is dit belangrik om resultate met iets te vergelyk. Dit kan wees met resultate van 'n vorige ooreenstemmende maand of jaar. Dit word gebruik om groei uit te lig. 'n Metingsmaatstaf moet volgens Drury (1996:5) aan die volgende vereistes voldoen:

- a) Dit is belangrik dat die voordele van die metingsisteem groter moet wees as die koste om die sisteem in plek te hê.
- b) Die sisteem moet gebruikersvriendelik wees vir alle gebruikers.
- c) Die basis van meting moet relevant wees tot die bereiking van die doelwit van die onderneming.
- d) Die sisteem moet konstant bly en nie gedurig verander word nie.

2.10 SAMEVATTING

Uit bogenoemde bespreking is dit duidelik dat bestuursrekeningkunde 'n belangrike rol speel in enige onderneming en dat dit as inligtingstelsel gebruik kan word om besluite te neem.

In hoofstuk drie gaan ons kyk na die lewensvatbaarheid van appelverbouing in die Vrystaat en of bestuursrekeningkunde ook in die onderneming gebruik kan word en of dit teenwoordig is by die projek wat bestudeer word.

HOOFSTUK 3

TEORETIESE BESKOUING VAN DIE LEWENSVATBAARHEID VAN APPELVERBOUING IN DIE VRYSTAAT

3.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die volgende aspekte beskou:

- a) Daar word gekyk watter strategiese voorskrifte uit die teorie op appelverbouing in die Vrystaat van toepassing gemaak kan word.
- b) Onderzoek word ingestel na redes vir die mislukking van die Diyatalawa appelprojek.

3.2 TEORETIESE BESKOUING

Volgens Coetzer (1998:14), het navorsing bewys dat die appels wat in die Vrystaat gekweek word se gewig swaarder is as hul Kaapse eweknieë aangesien daar 'n ekstra seldeling a.g.v. die klimaatstoestande plaasvind. Die deling het ook tot gevolg dat die streek se vrugte former is as dié wat in die Kaap verbou word. Die geografiese ligging bring ook mee dat appels sowat 4 weke, voor appels wat elders verbou word, markgereed is. Dit gee boere in die Vrystaat 'n geweldige voorsprong, wat meebring dat die meeste appels wat in die Vrystaat verbou gaan word vir uitvoer bestem sal wees.

Die gunstige geografiese ligging bring ook mee dat bome vinniger as elders groei. Vroeë aanduidings is dat die versnelde groei van bome gaan meebring dat oeste reeds binne 3 jaar in stede van 5 jaar gepluk kan word. In dieselfde artikel vertel Coetzer dat geografiese ligging een van die belangrikste vereistes is vir die aanplant van appels. Dit is

nie net reënval nie, maar ook temperatuur wat 'n belangrike rol speel in die suksesvolle verbouing van appels in die Vrystaat.

Hy vertel verder dat gesonde bestuursbeginsels van die uiterste belang is. Swak bestuurspraktyke in 'n boord kom 'n boer duur te staan. 'n Gesonde bestuurstyl moet te alle tye toegepas word. Grond waarin appels gevestig word, moet behoorlik getoets word voor enige vestiging plaasvind. 'n Aanwesigheid van minder as 30% klei is aanvaarbaar. Dreinerings speel ook 'n belangrike rol en grond moet deurgaans goed dreineer. Behalwe vir 'n goeie reënval in die Vrystaat, moet genoeg besproeiingswater beskikbaar wees. Volgens Van Niekerk moet elke boom 'n addisionele 550 mm per jaar besproeiingswater ontvang ten einde die verlangde groei en drag te verkry.

Tabel 3.1 verwys na die verwagte opbrengs per hektaar (W.J. van der Westhuizen: 2004)

Tabel 3.1

Kultivar	Jare (Opbrengs per hektaar per jaar in tonnemaat)						
	2	3	4	5	6	7	8
Royal Gala	5	15	30	40	45	45	45
Early Red One	3	10	30	40	50	55	55
Pink Lady	8	15	30	45	55	55	55
Oregan Spur	3	10	30	40	50	55	55
Sundowner	8	15	30	45	55	55	55

3.3 DIYATALAWA APPELPROJEK

Naby die Lesotho grens in die Oos-Vrystaat is die dorpie Qwa-Qwa geleë. Dit is hoofsaaklik 'n Swart nedersetting en was

vroeër deel van Bophuthatswana. Met die totstandkoming van die nuwe Suid-Afrika in 1994 het die regering besluit om agtergeblewe nedersettings te hulp te snel met projekte wat geloods was met die uitsluitlike doel om mense te leer om deur middel van boerdery vir hulleself en hulle nedersetting te sorg. Sodoende kon daar iets gedoen word aan werkloosheid en armoede in die streek.

Dit was egter makliker gesê as gedaan. Met die plasing van advertensies in koerante en oor die radio het almal aansoek gedoen om deel te word van 'n projek net buite Qwa-Qwa wat appels verbou vir die plaaslike sowel as die oorsese markte. Volgens 'n mededeling van mnr. P.J. Olivier is daar met 'n moeilike en langdurige proses, wat hoofsaaklik deur die LUR van die Vrystaat gehanteer was, sowat 300 persone geïdentifiseer wat die eerste appelprojek in die Oos-Vrystaat gevorm het en bekend gestaan het as die Diyatalawa Appelprojek (Olivier:2000).

3.3.1 DOELWIT

Die projek het deur middel van Agri-Eco 'n aanvang geneem in 1997 op 'n stuk grond net buite Qwa-Qwa wat by die Departement van Landbou gehuur is.

Die doel van die projek was die bemagtiging van agtergeblewe persone om sodoende hulle eie grond te besit en om bevredigende groei te bewerkstellig. Die spesifieke projek het gefokus op die daarstelling van 'n model vir grondhervorming in 'n hoë gesofistikeerde besigheid soos vrugteverbouing vir die uitvoermarkte, anders as die minder gesofistikeerde modelle in die grondhervormingsbeweging.

Die sekondêre doelwitte van die projek was:

- Die opheffing van boere deur middel van opleiding en geletterdheid.
- Die skep van werksgeleenthede.
- Die skep van rykdom.
- Die ontwikkeling van die streek deur middel van uitvoer produksie en die insameling van buitelandse valuta deur gebruikmaking van die streek se unieke omstandighede vir die kweek van steenvrugte.
- Die betrokkenheid van die private sektor op 'n deurlopende basis.
- Die daarstelling van 'n model vir soortgelyke bedrywe.

3.3.2 DIE PROJEK

Die aanvanklike doel was om die projek te begin met 'n fase 1 wat sou bestaan uit 25 boere op 5 hektaar plotte. Elke boer sou 5 hektaar kry om te bewerk. Van die 5 hektaar sou een hektaar reeds gevestig wees met appels, een hektaar vir toekomstige appelboerdery en drie hektaar vir algemene boerdery. Die projek sou later uitgebrei word totdat daar 300 boere op sowat 2273 hektaar is. 'n Besigheidsplan is opgestel om die eerste 25 hektaar daar te stel.

Aspekte wat behandel is in die besigheidsplan was:

- Tegnieke aspekte soos produksie, uitbreidingspotensiaal, grond, klimaat, water ens.

- Finansiële en ekonomiese aspekte soos bruto winsmarge, kontantvloei-analise, finansiering, skenkings en lenings, bemarkings- en sensitiwiteitsanalise.
- Sosiale aspekte soos opleiding, keuringsproses en grondoordrag.
- Bestuursaspekte om die projek te bestuur.

3.3.3 ONTWIKKELING

Rolspelers in die projek was Agri-eco, die Departement van Landbou, die Departement van Grondsake en die Suid-Oos Korporasie (SOK). Die funksies van bogenoemde was nie duidelik gestipuleer nie, maar dit was algemeen aanvaar dat Agri-eco die projek sou bestuur, die Departement van Landbou sou help met die opleiding, finansiering, tegnologiese ondersteuning en finansiering deur middel van skenkings. SOK sou help met die tegniese bystand, administratiewe bystand en die verskaffing van produksiekrediet op 'n maand tot maand basis. Daar was geen duidelikheid oor die tipe ondernemingsvorm waarin die projek bedryf sou word nie.

Grond is gekies vir die eerste 25 hektaar, 'n besproeiingstelsel is ontwerp en geïnstalleer en die bome is aangeplant teen September 1997. Haelnette is aangebring en die eerste boere is opgelei. Die boord het bestaan uit 'n aaneenlopende 25 hektaar en nie soos die plan was van 1 hektaar vir elke 5 hektaar nie.

'n Tweede fase wat bestaan het uit 50 hektaar was ontwikkel teen September 1998 wat die totale grootte van die boord op 75 hektaar gebring het. Boere is vir die fase gekeur en opleiding het begin. Die besproeiingstelsel is ontwerp, maar is nooit geïnstalleer nie as gevolg van lenings wat nog nie

gefinaliseer is nie. Die tweede fase was net gedeeltelik onder net as gevolg van 'n geldtekort.

3.3.4 FINANSIERING

Daar is beplan dat die benodigde kapitaal om fase 1 te finansier deur die Departement van Landbou beskikbaar gestel sou word in die vorm van 'n skenking en die operasionele finansiering sou in die vorm van lenings vanaf kommersiële banke verkry word. Daar is begroot dat die lening tot 'n maksimum van R4 miljoen sou styg oor 'n periode van 4 jaar waarvandaan inkomste uit die projek voldoende sou wees om die projek verder te finansier.

Skenkings is egter nie gemaak nie wat finansiële druk geplaas het op die projek se voortbestaan. Kommersiële instellings was huiwerig om finansiering te verskaf en fondse is vanaf Agri-eco bekom. Totale fondse vanaf Agri-eco het teen Desember 1999 meer as R5 miljoen beloop.

3.3.5 PROJEKBESTUUR EN PRODUKSIE

Die beplanning en implementering van die projek is behartig deur Agri-eco. Agri-eco het op hulle beurt 'n deskundige gekontrakteer om die boere en die projek van hulp te wees met die produksie. Daar is gebruik gemaak van die dienste van konsultante om die projek in sy geheel te bestuur. Plaastoerusting en gereedskap is voorsien deur Agri-eco en het die eiendom van Agri-eco gebly. Sprake dat Agri-eco ontbind het groot gevolge vir die projek ingehou.

3.3.6 GRONDHERVORMING

Die plaas behoort aan die Departement van Landbou en word gehuur deur die projek met die doel om die grond as 'n skenking van die regering te ontvang. Die gekose boere het in

Qwa-Qwa gewoon en moes per huurmotors heen en weer vervoer word. 'n Plan is op die tafel gelê om grond op die plaas beskikbaar te stel vir die boere en hulle gesinne om daar te woon. Infrastruktuur sou geïmplementeer word en fondse sou by die staat bekom word vir hierdie projek.

3.3.7 GEHALTE VAN DIE BOME

Die boord bestaan uit twee fases. Die eerste fase is in September 1997 geplant en bestaan uit 25 hektaar. 'n Tweede fase is in September 1998 aangeplant en bestaan uit 50 hektaar bome. Die begrote vrugte vir die boorde het 7 ton per hektaar in 1999 beloop. As gevolg van swak versorging, nie genoegsame besproeiing nie en afwyking van die oorspronklike plan, is die begroting nie gehaal nie en was die appels nie geskik vir uitvoer nie.

Twis onder die boere het gelei tot 'n brand wat helfte van die bome vernietig het.

3.3.8 DIYATALAWA VANDAG

Die projek funksioneer nie meer nie. Gedurende 1999 is Agri-eco ontbind en geen instansie kon gevind word om die projek verder te bestuur nie. Die staat het die projek bestuur, maar kon ook nie daarin slaag om die projek suksesvol te bedryf nie. Sosiale probleme onder die boere het veroorsaak dat die hele boord vernietig is deur brandstigting.

Die boere en hulle gesinne woon nog steeds op die grond, maar geen boerdery-aktiwiteite word beoefen nie. Die staat wil weer die projek van die grond afkry, maar geen instansie is bereid om die projek te begin met die boere wat op die plaas woon nie.

3.3.9 BEOORDELING VAN DIE PROJEK

In hoofstuk twee is bestuursrekeningkunde en inligtingstelsels bespreek en die belangrike rol wat dit in enige onderneming speel. Met verwysing na die beginsels van bestuursrekeningkunde en inligtingstelsels is die volgende kritiese foute gemaak in die bestuur van die Diyatalawa projek.

- Die ontwikkelingsplan is nie gevolg nie. Dit het veroorsaak dat alternatiewe planne gemaak moes word, wat tydrowend en duur was. Die planne was nie goed deurdrag nie en is afgejaag.
- Die struktuur van die besigheid is nooit bepaal nie. Die projek het nog nie 'n identiteit gehad toe dit bankrot verklaar is nie.
- Wie was die eienaars? Kontrakte met die boere moes in plek gewees het om te bepaal wanneer elke boer eienaarskap van sy plot sou neem en aan wie die projek behoort tot daardie datum.
- Te veel instansies betrokke in die dag tot dag aktiwiteite van die projek.
- Aan wie moes verslag gedoen word? Geen duidelikheid het bestaan wie verantwoordelik was vir wat nie. Dit het veroorsaak dat die regte inligting nie betyds aan die regte partye beskikbaar was nie.
- Alternatiewe finansieringsopsies was nie in plek nie. 'n Besigheid kan nie begin word met die hoop dat finansiering in die vorm van skenkings vanaf die staat beskikbaar sou wees nie.

- Geen formele stelsel het bestaan nie. Finansiële boekhouding is gedoen op sigblaaie en geen produksiestelsel was in plek nie. Dit het veroorsaak dat noodsaaklike inligting nie beskikbaar was wat bestuur kon help om alternatiewe planne te beraam nie.
- Die besluit om nie die tweede hektaar totaal onder besproeiing te plaas nie, het die projek se ondergang beteken. Appels is baie afhanklik van daaglikse watertoediening. Die verwagte tonne sou nie behaal word nie en sodoende ook nie die verlangde inkomste en kwaliteit nie.
- Die nuwe planne om die boere op die plaas te vestig het die fokus op die doel van die projek laat verskuif. In plaas daarvan om die appels te onderhou, is baie tyd en geld aan infrastruktuur bestee vir behuising vir boere op die plaas.
- Die ontbinding van Agri-eco het enorme groot druk geplaas op die voortbestaan van die projek. Hier is dit baie duidelik dat die instansie wat so 'n projek bestuur van voorneme moet wees om dit te bestuur, finansiëel sterk en kundig moet wees.
- Die betrokkenheid van die staat in die dag tot dag take van die projek het probleme veroorsaak.
- Die grond moes deur die staat geskenk gewees het en nie gehuur word nie. Dit het veroorsaak dat geld wat aan huur betaal was, eerder aan noodsaaklike vestigingsuitgawes gespandeer moes word.
- Dissipline is nie gehandhaaf nie wat bygedra het dat die boere nie hulle kant gebring het nie en tot rusie tussen

boere en bestuur gelei het. Die vuur wat die boorde verwoes het was die laaste spyker in die kis.

3.4 SAMEVATTING

Met verwysing na die bespreking in hoofstuk twee, is dit duidelik dat bestuursbeginsels glad nie by die projek teenwoordig was nie en dat daar geen of min inligtingstelsels betrokke was. Ongesonde bestuurstyl soos snoei, besproeiing en die toediening van chemiese middels was nog 'n oorsaak van die projek se ondergang. Dit is 'n belangrike bewys dat 'n onderneming nie kan bestaan of suksesvol kan funksioneer as bestuursrekeningkunde ontbreek nie.

Net twee appelprojekte is in die Vrystaat begin. Diyatalawa en Bethlehem Farmers Trust. Die fokus is nou op Bethlehem Farmers Trust om die regte struktuur en inligtingstelsel te ontwikkel om 'n werkbare model vir toekomstige appelprojekte in die omgewing daar te stel.

Na aanleiding van die bespreking in 3.2 is dit duidelik dat die geografiese omgewing geskik is vir appelverbouing. Dit is van kardinale belang om 'n werkbare stelsel in plek te stel om te verhoed dat appelverbouing nie verlore gaan vir die Vrystaat omgewing nie.

In hoofstuk 4 word Bethlehem Farmers Trust bespreek, in hoofstuk 5 word die stelsel wat Bethlehem Farmers Trust gebruik bestudeer en in Hoofstuk 6 word die stelsel vergelyk met stelsels wat in die bedryf in die omgewing gebruik word.

HOOFSTUK 4

WIE IS BETHLEHEM FARMERS TRUST?

4.1 INLEIDING

Die spreekwoord, Rome is nie in een dag gebou nie, kon nie meer waar gewees het by die vesting van hierdie projek nie. Dit het begin in 1994 met 'n plan om vir agtergeblewenes 'n geleentheid te skep waar hulle hul lewensstandaard en dié van hulle families kan verbeter en om 'n model daar te stel vir meer projekte wat regoor die land geïmplementeer sou word.

Die eerste 4 jaar is bestee aan beplanning. Mense is genader vir onderhoude. Die korrekte area is gekies. Na onderhoude en 'n omvattende siftingsproses is 106 persone uit meer as 600 gekies om 110 hektaar grond, sowat 4km buite Bethlehem wat deur die Departement van Landbou in die Vrystaat geskenk is, te bewerk en sodoende volwaardige boere te word met die nodige opleiding en ondersteuning van die betrokke partye. Die boere moes self die grondvoorbereiding doen. Bome is aangeplant, nette is opgerig, besproeiingstelsels is aangelê, besproeiingsdamme is gebou, kantore is gebou, paaie is gebou en so tussen-in het die boere begin leer van appelverbouing.

Gedurende 1998 is die eerste 54 hektaar appelbome geplant met die finansiële skenking van die staat. Dit was egter nie genoeg vir so 'n enorme groot projek nie en finansiering in die vorm van lenings is verkry vanaf die NOK (Nywerheidsontwikkelingskorporasie) en die OBSA (Ontwikkelingsbank van Suider-Afrika) met wie 'n kontrak gesluit is om hierdie fondse teen 2005 terug te betaal. Die projek het sowat R20 miljoen nodig gehad om aan die gang te kom. AFGRI is aangesit om die projek te bestuur, opleiding te

doen, dag tot dag take te verrig en die nodige kontrakte tussen al die belanghebbende partye op te stel en te diens. Die bestuursplan bestaan uit 'n Algemene Bestuurder, Finansiële Bestuurder, Landboukundiges, Pakhuisbestuurder, Administratiewe personeel en Loonarbeiders. Die ooreenkoms tussen die projek, NOK en OBSA is bindend en dit het veroorsaak dat daar nie veel ruimte vir foute is nie en dat stelsels en kennis tot die maksimum gebruik moet word om hierdie verpligtinge in 2005 na te kom.

Gedurende 1999 is 56 hektaar appels aangeplant wat bekend staan as fase twee. Daar is vyf kultivars aangeplant met ewe veel bome van 'n soort op elke hektaar. Die boere is verantwoordelik om elkeen sy/haar eie hektaar te bewerk en te versorg. Die projek spog met 30 vroue boere wat die mans op hulle neuse laat kyk. Die keuse van kultivars was baie moeilik en daar was besluit om meer te konsentreer om nuwe kultivars, anders as die ou Kaapse kultivars. Pink Ladys, Royal Galas, Braeburns, Oregon Spurs en Early Red Ones is aangeplant. Die Vrystaat streek maak dit ideaal vir appelverbouing weens sy koue winters en matige somers. Dit veroorsaak dat die appels in hierdie streek vinniger ryp is en sodoende kan die mark betree word voordat die Kaapse appels die mark versadig.

'n Appelboom bereik eers volle produksie na sewe jaar en het dan 'n leeftyd van vyftig jaar of langer. In hierdie streek is dit absoluut noodsaaklik om skadunet oor die appels te span om dit teen sneeu, ryp, wind en hael te beskerm wat al te gereeld in hierdie streek voorkom. Fase een boere se bome sal vinniger in volle produksie kom en hulle sal ook as proefneming dien vir fase twee boere.

Die appels word vanaf Januarie tot Mei met die hand gepluk. Dit word in kratte wat wissel tussen 360kg en 410kg na die pakhuis in die dorp sowat 10km verder vervoer waarvandaan dit

gesorteer en verpak word en na die verskillende markte gestuur word. Die pakhuis is 'n komplekse eenheid en verskaf binne seisoen werksgeleenthede vir sowat 100 werkers. In die hoofstukke wat volg sal die volledige pakproses verduidelik word. Deur hierdie hele proses is dit belangrik om te alle tye presies te kan bepaal waar elke appel in die proses is. Daar moet presies bepaal kan word hoeveel appels per boer gelewer is, hoeveel verpak is en vir watter markte die appels gestuur is, die boer se inkomste en uitgawes en hoeveel voorraad oor is. Daar word gebruik gemaak van rekenaarprogramme om te help met die proses. Dit word breedvoerig in hoofstuk 5 behandel met bylaag A as rugsteun.

Finansiering is van kardinale belang vir enige projek (Hoofstuk 3). 'n Seisoenslening is vanaf die Landbank bekom teen 'n gunstige rentekoers. 'n Seisoenslening is 'n tipe lening wat aan boere beskikbaar gestel word om die boer in staat te stel om sy bedryfsuitgawe-verpligtinge na te kom tydens die groeitydperk van sy oes. Terugbetaling geskied nadat die oes ingesamel word. Om te kwalifiseer vir die tipe lening moet 'n breedvoerige begroting voorgelê word. Dit is dus uiters belangrik dat afwykings bestuur word en dat daar deurlopend alternatiewe planne in plek is om te verseker dat die begroting behaal word en sodoende die terugbetaling van die seisoenslening kan geskied.

Tydens die eerste jaar van fase 2 het hael van die bome beskadig as gevolg van swak nette wat opgerig is. Sowat R40 000 se inkomste is verloor. In 2000 het die Braeburn kultivar 'n siekte opgedoen wat bekend staan as bitterpit. Die siekte word direk veroorsaak deur te veel reën in die groeistadium. R200 000 se inkomste is verloor en tans word daar nog steeds gepoog om met hierdie siekte onder beheer te kry. Gedurende 2002 het hael en ryp sowat 10% van die boorde beskadig en die verlies aan inkomste was sowat R1.5 miljoen. 2003 is

gekenmerk deur droogte en 'n stewiger rand wat druk geplaas het op uitvoere. Sowat R4 miljoen se inkomste is verloor. Maar alles is darem nie verlore nie. Die projek is tans op 'n gelykbreekpunt en dit teen halfproduksie. 'n Uittreksel uit die Volksblad (27:1-8) is bewys dat die projek spog met die "Uitvoerder van die Jaar in die Oostelike Vrystaat" toekenning wat ingepalm is gedurende 2002. Koerantberigte en uitknipsels uit Finansies en Tegniek berig dat die projek se appels van die beste kwaliteit in die wêreld is en dat dit die enigste suksesvolle projek van sy soort in die land is. Die enigste een van sowat 100 projekte wat deur die staat begin is en die belastingbetaler sowat R127 miljoen uit die sak gejaag het. Dit is dan nie vreemd om hooggeplaastes in die regering as gaste by die projek te ontvang om vordering en suksesverhale met hulle te deel nie.

Al bogenoemde faktore en die skommeling in die rand teenoor die pond het daartoe bygedra dat die verpligtinge in 2005 heel waarskynlik nie behaal gaan word nie. In die hoofstukke wat volg gaan daar ondersoek ingestel word na moontlike maniere om hierdie probleme op te los en daar gaan gekyk word na die stelsels wat gebruik word om te bepaal of die verpligting in 2005 behaal gaan word of nie.

Bethlehem Farmers Trust bestaan hoofsaaklik uit twee dele, nl.

- die plaas en
- die pakhuis.

4.2 DIE PLAAS

Die plaas, soos hierbo genoem, bestaan uit 110ha appelboorde onder net en besproeiing. Hier word die appels verbou en

seker gemaak dat net die beste behandeling op die boorde toegepas word om kwaliteit vrugte te waarborg.

Opleiding word op 'n daaglikse basis aan elke boer gegee om die boere in staat te stel om binnekort hierdie projek op hulle eie te kan bestuur. Soos vroeër genoem is elke boer verantwoordelik vir sy/haar eie hektaar. Daar word goed rekord gehou van elke boer se inkomstestaat per hektaar en wanneer die boere op 'n punt kom waar hulle wins maak, sal die boord in sy/haar naam geregistreer word en al die besluite neem op sy stukkie grond.

In diagram 4.1 kan die uitbeelding van die plaas se infrastruktuur duidelik gesien word.

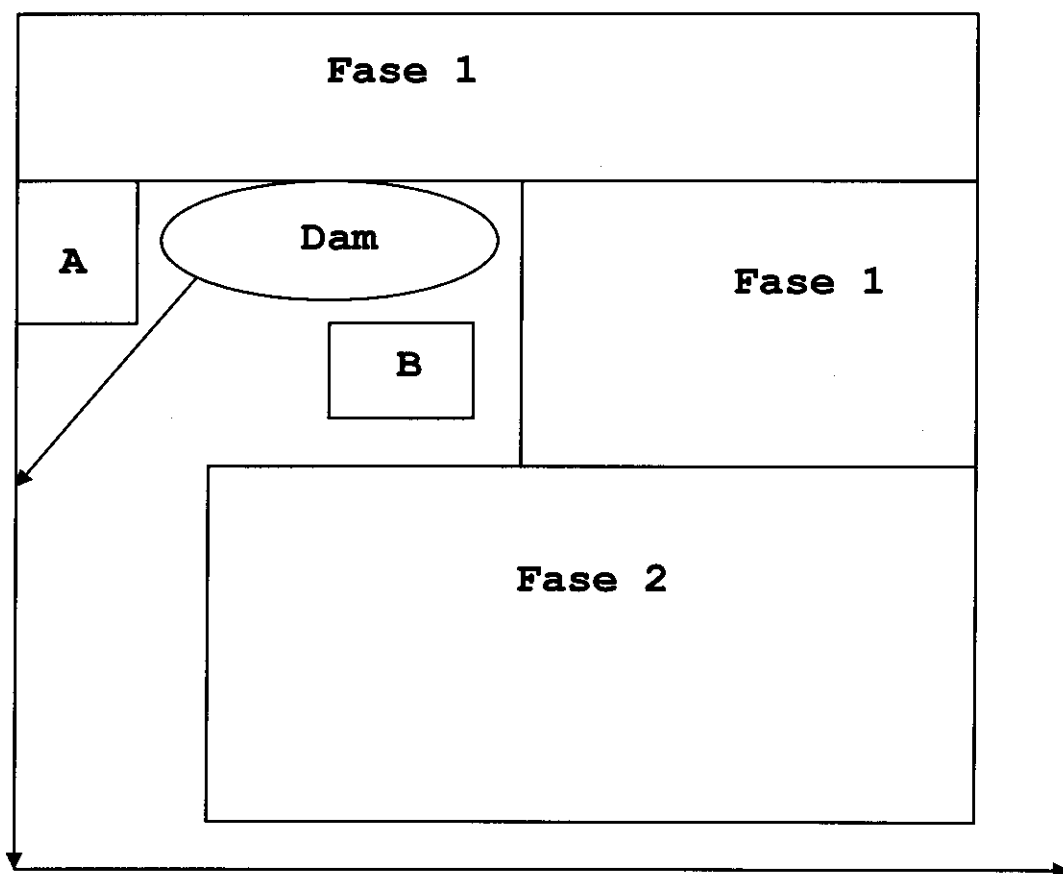


Diagram 4.1 Skematiese voorstelling van die plaas van Bethlehem Farmers Trust

- Blokkie A is die gifstoor waar alle chemikalieë gehou word.
- Blokkie B is die kantore waarvandaan opleiding, vergaderings en administratiewe werk gedoen word.
- Die pyle dui die grondpad uit die plaas aan. Hierdie pad is sowat 4km lank en moes spesiaal aangebring word.
- Die besproeiingsdam kry sy water vanaf 'n nabygeleë natuurreserveat. Hiervandaan word die water na al die boorde gepomp met die behulp van 'n rekenaarsstelsel.

Die aktiwiteite by die plaas werk soos 'n ketting. As een skakel swak is, sal die ketting nie hou nie. Elke boer moet sy volle gewig ingooi om maksimum resultate te bewerkstellig. Die plaas word beheer deur 'n Plaasbestuurder, tegniese bestuurders en 106 Swart boere wat mans en vroue insluit.

Gedurende die nie plukmaande (Junie - Desember), word die boorde in stand gehou. Die nodige chemikalieë word gesproei, die bome word gesnoei, die onkruid om die boom word uitgehaal, instandhouding van die nette, besproeiing en 'n magdom ander takies word in en om die appelbome gedoen.

Laat in Januarie tot begin Junie word die vrugte gepluk en na die pakhuis in die dorp sowat 10km weg gestuur waarvandaan die vrugte gepak, gegrapeer en na die verskillende markte toe versprei word. Elke boer kry 'n aantal kratte om vol te pluk en elke krat kry 'n KOB (Kratontvangsbeheer) nommer. Die kratte word dan met 'n vragmotor, vergesel met 'n VVB (Vrugteversendingsbeheer), na die pakhuis vervoer.

4.3 DIE PAKHUIS

Tot en met 2001 was die projek se appels deur 'n plaaslike appelpakhuis verpak en beheer. Die produksie van appels het so toegeneem (1200 ton tot 3600 ton in 2004), dat die projek genoodsaak was om sy eie pakhuis te bedryf. Dit het nuwe probleme gebring en nog meer druk geplaas om die verpligting in 2005 te behaal.

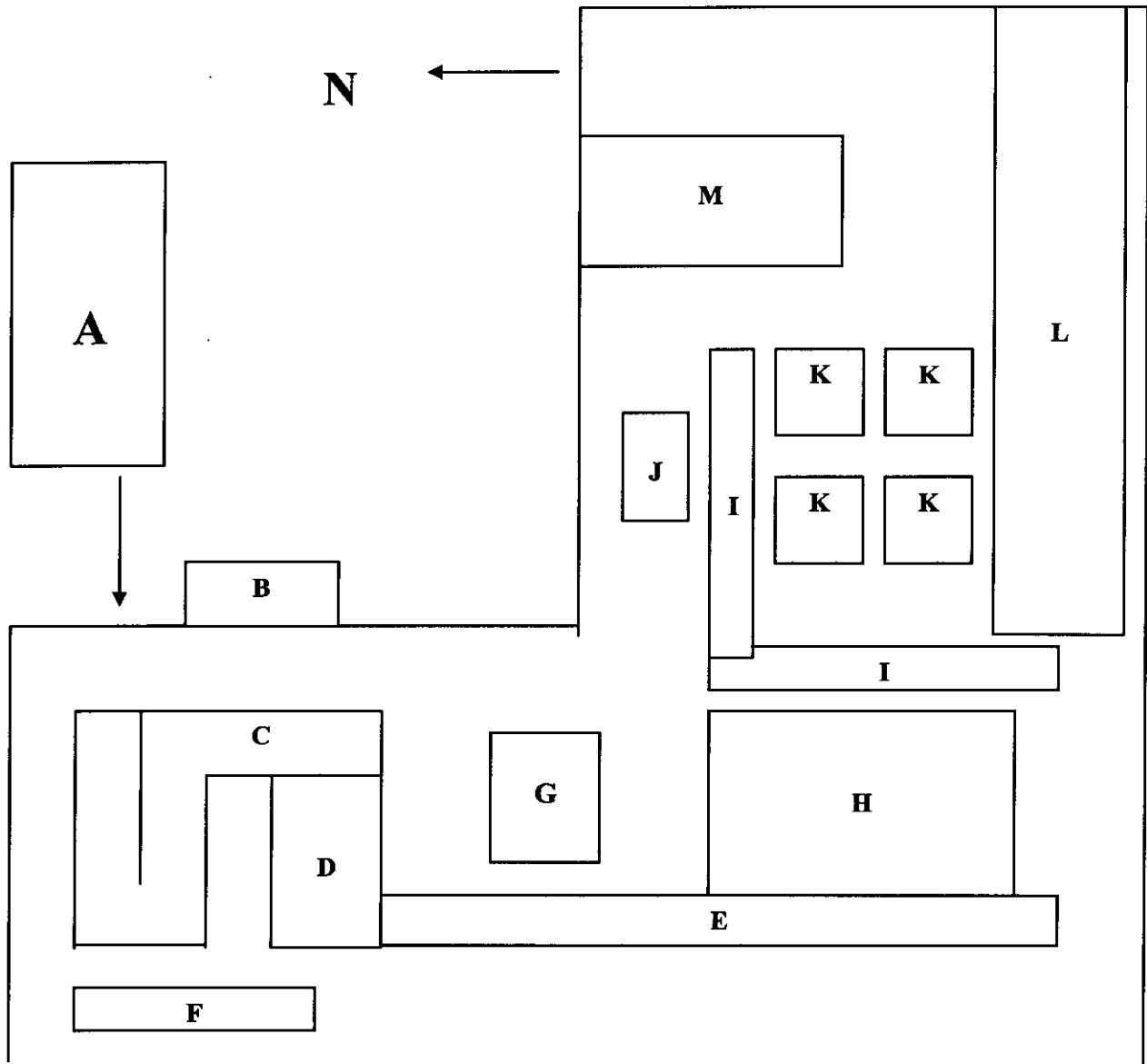
Hierdie pakhuis is die hart van die projek en is geleë in Bethlehem. Die pakhuis is geoutomatiseer en sowat 24 ton appels word per dag verpak. Die pakhuis beskik ook oor 'n aantal koelkamers waarin die appels gestoor word om die rypwordingsproses te vertraag en sodoende die appels langer vars te hou.

Die appels moet op die regte manier verpak word en na die regte mark gestuur word op die regte tyd om maksimum inkomste te bewerkstellig. Die projek beoog om sestig persent van sy appels na die buiteland te versend. Europa en die Verre Ooste word hoofsaaklik betree. Die pakhuis is nie groot genoeg om die verhoogde produksie in die toekoms te hanteer nie en daar word gekyk na moontlike uitbreidings, maar dit is 'n ander studie. Twintig persent van die appels word aan die vars markte voorsien en twintig persent word beskikbaar gestel aan die informele markte.

Die pakhuis word beheer deur 'n Pakhuisbestuurder, Finansiële Bestuurder, Masjienoperator, Pakkers, Vurkhyseroperators, voorraadbeheer- en administratiewe personeel om die bemarking en papierwerk te behartig.

Onderaan volg 'n diagrammatiese voorstelling van BFT se pakhuis. Appels word van verskillende produsente in 360kg tot 410kg houtkrate ontvang by punt A.

Diagram 4.2 'n Skematiese voorstelling van die pakhuis



- Punt A is die ontvangskoelkamer waar die appels geberg word totdat dit na die pakmasjien gestuur word om verpak te word.
- Die kratte word by punt B geweeg en 'n VOB (Vrugte-ontvangsbewys) word aan die produsent uitgemaak. Die VOB kan uit 'n aantal kratte bestaan en die kratte moet eers klaar verpak wees voordat 'n volgende produsent se VOB hanteer mag word.

- Die kratte word leeg gemaak by punt C wat met water gevul is en die appels dan vervoer na punt D.
- Hier word die appels met die hand gesorteer tussen 1ste en 2de klas appels wat bestem is vir die verskillende markte en klas 3 wat terug gaan na die produsent.
- Klas 3 appels word by punt F terug geplaas in kratte en die produsent is verantwoordelik vir die verwydering van sy appels.
- Klas 1 en 2 appels word dan op punt E geplaas wat 'n sorteertafel is en deur middel van 'n rekenaar die appels volgens die verskillende groottes sorteer.
- Die appels beland dan by punt H waar Pakkers klas 1 van 2 met die hand skei en in kartonne verpak.
- Al die prosesse van punt A tot punt H is die verantwoordelikheid van die Masjienoperator wat by punt G sit en in beheer is van die rekenaar wat al hierdie stelsels laat plaasvind.
- Die kartonne word dan op punt I geplaas wat dit vervoer na punt J waar 'n persoon sit en die kartonne skandeer en so in die stelsel inbring.
- Elke karton word voorsien van 'n plakker wat al sy besonderhede en die mark waarvoor dit bestem is bevat.
- Die kartonne word dan op palette gepak by punt K volgens die verskillende markte se standaarde.
- Afhangende van die grootte van die appels, gaan daar ongeveer 65 kartonne op 'n palet en sowat 60 appels in 'n

karton. Die verskillende palette word weereens gemerk en teen 2°C in die koelkamers gestoor by punt L. Die produsent se appels moet eers by hierdie punt wees voordat daar met 'n volgende produsent se appels begin kan word.

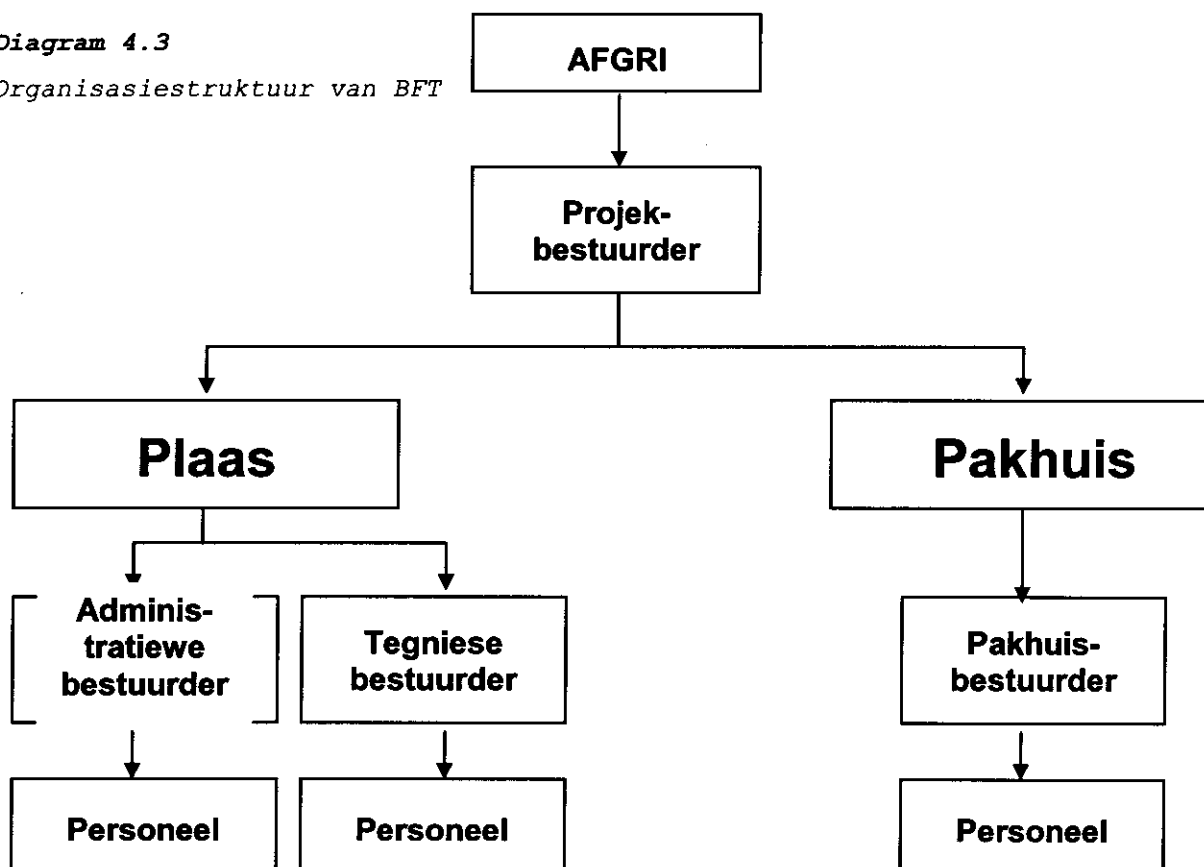
- Die kantoor waar al die administratiewe werk gedoen word is by punt M. Wanneer die verskillende vervoerkontraakteurs opdaag om die appels na die verskillende markte te vervoer word die appels vanaf punt L na punt N verskuif waar dit in verkoelde vragmotors gelaai word.

4.4 ORGANISASIESTRUKTUUR

Diagram 4.3 is 'n voorstelling van Bethlehem farmers Trust (BFT) se organisasiestruktuur en toon duidelik die drie vlakke van bestuur aan wat elk unieke inligting benodig om hulle in staat te stel om hul dag tot dag verpligtinge na te kom.

Diagram 4.3

Organisasiestruktuur van BFT



Die trustlede bestaan uit verteenwoordigers van die NOK (die Nywerheidsontwikkelingskorporasie), OBSA (Ontwikkelingsbank van Suider-Afrika), AFGRI (Landboumaatskappy) en verteenwoordigers van die boere. AFGRI bestuur al die prosesse van BFT wat hoofsaaklik bestaan uit 'n Besturende Direkteur, Finansiële Bestuurder, Pakhuisbestuurder en Plaasbestuurders. By die aktiwiteite van die plaas rapporteer alle plaaspersoneel aan die plaasbestuurder wat op sy beurt rapporteer aan die Besturende Direkteur. By die pakhuis aktiwiteite rapporteer alle personeel aan die Pakhuisbestuurder wat op sy beurt rapporteer aan die Besturende Direkteur. Die Finansiële Bestuurder hanteer al die finansiële aspekte van die hele projek en al die administratiewe persone by die pakhuis en plaas rapporteer aan hom; hy rapporteer aan die Besturende Direkteur en die Trustees. Die Besturende Direkteur rapporteer aan die Trustees. Uit bogenoemde is dit duidelik dat BFT gebruik maak van 'n lynorganisasiestruktuur.

4.4.1 Die lynorganisasiestelsel

Na aanleiding van Marx (1998:247) is die belangrikste kenmerk van die lynorganisasie die gesagslyn, wat streng vertikaal van bo na onder in die hiërargie loop.

Die lynorganisasie is daardie deel van die organisasie waar die primêre funksies verrig word wat direk tot die onderneming se primêre doelstellings 'n bydrae lewer (Marx, 1998:247).

Meestal begin ondernemings klein en word ondernemingsaktiwiteite funksioneel verdeel. Die lynorganisasiestelsel pas ideaal hierby in. Die belangrikste bestuursbeginsel wat by lynorganisasies gebruik word, is die eenheid van leiding en die lyngesag, wat duidelik streng vertikaal van bo na onder in die verskillende hiërargiese vlakke loop (Marx, 1998:247).

4.4.1.1 Voordele

Die belangrikste voordele van 'n lynorganisasie is (Kreitner, 1998:251; Marx, 1998:247):

- 'n eenvoudige en goedkoop organisasiestelsel waarbinne eenheid van bevel en leiding deurgaans geld
- duidelike en streng vertikale gesags- en verantwoordelikhedsllyn
- 'n stabiele organisasiestruktuur wat vinnige besluitneming verseker
- dat verhoudingsprobleme tot die minimum beperk word.

4.4.1.2 Nadele

Die belangrikste nadele van 'n lynorganisasie is (Kreitner, 1998:251; Marx, 1998:247):

- onbuigsame en onelastiese organisasiestruktuur, wat aanpassing by verandering belemmer
- dat 'n gebrek aan spesialiskennis bestaan en afdelingshoofde met 'n verskeidenheid take oorlaai word
- dat die onderneming oormatig van veelsydige, moeilike vervangbare afdelingshoofde afhanklik word
- dat te veel bestuursvlakke kommunikasie bemoeilik.

4.4.2 Die behoefte van elke vlak van bestuur

4.4.2.1 Vir topbestuur

Die topbestuur van BFT is die trustlede, en bestaan uit boerevertegenwoordigers, die Projekbestuurder, AFGRI se bestuurspan, die ontwikkelingsbanke se bestuurspan en die afgevaardigdes van die staat.

Vir bogenoemde persone is dit belangrik om die finansiële posisie van die Trust op 'n maandelikse basis te sien. Hulle stel ook daarin belang om die huidige kontantvloei, sowel as 'n vyf jaar vooruitsig van die kontantvloei te sien. Vir hulle is dit belangrik om ook die appelerkope en uitpakegewens vir die afgelope maand en seisoen tot datum en vorderingsverslae vanaf die boere oor die toestande van hulle boorde te sien. Begrotings en projeksies moet ook in maandelikse verslae verskyn. Verslae van afwykings en planne in plek is 'n belangrike bron van inligting.

4.4.2.2 Vir middelvlakbestuur

Vir die middelvlakbestuur is al bogenoemde verslae ook belangrik sodat hulle kan bepaal hoeveel van die begrote koste al op 'n spesifieke tyd bestee is en hoeveel nog beskikbaar is vir die res van die tydperk. Hierdie is ook die persone wat die inligting prosessee vir topbestuur. Besluite oor wanneer wat gedoen moet word om doelwitte te bereik is hoofsaaklik die taak van die vlak van bestuur.

4.4.2.3 Vir laevlakbestuur

Laevlakbestuur bestaan uit al die administratiewe beamptes en pakhuispersoneel wat verantwoordelik is vir die dag tot dag bedrywigheede van die plaas. 'n Mens kan in 'n mate die boere ook hier sien aangesien hulle self in hulle boorde werk en sorg vir die produksie en al die aktiwiteite wat daarmee saam gaan. Hier veral benodig hulle 'n stelsel wat help met die debiteure, krediteure en die dag tot dag verslae van die appels wat verpak en versend is na die markte. Die persone is ook verantwoordelik vir rekonsiliasies.

4.5 WIE IS NOU EINTLIK DIE EIENAARS VAN DIE PROJEK?

Die projek behoort hoofsaaklik aan die NOK, OBSA en AFGRI. Wanneer die boere op 'n punt kom waar al die skuld afgelos is, sal hulle bogenoemde partye uitkoop en voortgaan met die bedrywigheede onder hulle eie identiteit en hulle kan die dienste van AFGRI of 'n soortgelyke instansie huur.

4.5.1 DIE NYWERHEIDSONTWIKKELINGSKORPORASIE (NOK)

"Die Nywerheidsontwikkelingskorporasie (NOK) is 'n openbare korporasie wat ingevolge die Nywerheidsontwikkelingswet, 1940 (Wet 22 van 1940) tot stand gekom het. Ten einde die oogmerk van die NOK te bereik mag die Korporasie maatskappye oprig, leningskapitaal voorsien aan bestaande maatskappye wat die modernisering of uitbreiding van hul fasiliteite beoog, en kapitaal verkrygingsprojekte onderskryf. Ingevolge voorgenoemde Wet word die korporasie veroorloof om -

1. enige nywerheidsonderneming met die goedkeuring van die Staatspresident te vestig en te bedryf;

2. enige nuwe onderneming of bestaande onderneming te finansier wat ten doel het om bestaande kapasiteit te verbeter, te moderniseer of uit te brei;

met die goedkeuring van die Minister enige sake-, diens-, of vervaardigingonderneming binne die gebied onder jurisdiksie van die Gemeenskapsraad te begin (Kreitner, 1998)".

Die NOK verskaf ook van sy eie kapitaal om bepaalde projekte te finansier. Die bates van 'n onderneming wat aansoek doen vir finansiële bystand van R150 000 of meer, moet meer as R500 000 wees.

Spesiale finansiering vir projekte wat gemoeid is met uitvoere word ook gelewer, mits die bykomende uitvoere minstens 40 persent van die bykomende omset verteenwoordig.

Die NOK is 'n belangrike bron van finansiering vir ondernemings wat daarvoor kwalifiseer. Dit is nie die doel van die NOK om oor die langtermyn betrokke te bly by ondernemings nie, maar eerder om hulle te help vestig en op die pad van sukses te kry.

In die geval van BFT is die NOK net betrokke tot 2005.

4.5.2 DIE ONTWIKKELINGSBANK VAN SUIDER-AFRIKA (OBSA)

"Die Ontwikkelingsbank het op 30 Junie 1983 tot stand gekom na intense samesprekings tussen die regerings van die Republieke van Suid-Afrika, Transkei, Bophuthatswana, Venda en Ciskei asook die selfregerende nasionale state binne die Republiek van Suid-Afrika. Die oogmerke van die Bank is om by te dra tot die meer gebalanseerde verspreiding van ekonomiese aktiwiteite in Suider-Afrika.

Die hoofaktiwiteit van die Bank word soos volg aangedui:

1. Die bevordering van ekonomiese ontwikkeling, verbetering van die lewensstandaarde van diegene in die minder ontwikkelde gebiede in Suider-Afrika en die verhoging van produktiwiteit;
2. Die bewerkstelling van gelyke verdeling van ekonomiese aktiwiteite tussen gebiede;
3. Die beskikbaarstelling van openbare en private kapitaal vir ontwikkelingsdoeleindes en behoeftes;
4. Die beskikbaarstelling van tegniese bystand en opleiding vir die bereiking van bogenoemde doelwitte (Kreitner, 1998)".

4.5.3 AFGRI

AFGRI is gestig in 1923 en het bekend gestaan as OTK (Oos-Transvaalse Koöperasie). Die aanvanklike doel was die hantering van boere se mielies. In 2001 het OTK 'n gedaanteverwikkeling ondergaan in 2001 en vandaar die naam AFGRI. Met aktiwiteite wat hoofsaaklik oor landbou handel is AFGRI Suid-Afrika se grootste landboumaatskappy met belange regoor die land. AFGRI se dienste kan hoofsaaklik in vier groepe verdeel word, nl.

1. Handel
2. Opberging
3. Finansiering
4. Dienste, soos vervoer, finansieel, presisieboerdery ens.

Met die kennis en middele wat bestaan in AFGRI het dit die ideale maatskappy gemaak om die projek te bestuur en om te

sien na die belange van die staat, NOK en OBSA. AFGRI is verantwoordelik vir die opleiding van die boere en die hele proses om die projek van die grond af te kry, te ontwikkel en uit te brei en soortgelyke projekte regoor Suid-Afrika daar te stel.

4.6 SAMEVATTING

Met verwysing na hoofstuk 2 en die redes waarom Diyatalawa nie suksesvol was in hoofstuk 3 nie, word die volgende aannames gemaak t.o.v. Bethlehem Farmers Trust:

- a) Die basiese beginsels van bestuursrekeningkunde is teenwoordig by die betrokke projek.
- b) Inligtingstelsels word gebruik deur die bestuur en trustlede van die projek.
- c) Die beplanning en implementering van die projek het reg geskied.
- d) Toekomstige finansiering is in plek vir die projek.
- e) Die projek is handeldrywend vir 7 jaar wat 'n bewys is dat kontrakte, dissipline, bestuur, stelsels en groei in plek is.

In Hoofstuk 5 gaan die stelsel wat BFT gebruik van nader beskou word.

HOOFSTUK 5

STELSEL EN DOKUMENTASIE VAN BETHLEHEM FARMERS TRUST

5.1 INLEIDING

BFT steun baie op die inligtingstelsel wat hulle gebruik om hoofsaaklik rekord te hou van elke appel vanaf die plaas totdat die geld daarvoor ontvang is. Ek het in 2000 by die projek aangesluit met die doel om 'n werkbare en gebruikersvriendelike stelsel te ontwerp wat uniek is aan die projek.

Met geen hulp van bestaande stelsels wat moontlik gebruik kon word nie, was die proses moeilik en tydrowend. Met die hulp van AFGRI se rekenaarprogrammeerders is BFT se stelsel oor 'n tydperk van 4 jaar ontwikkel en verfyn. Lang ure en baie navorsing het gelei tot 'n unieke werkbare program wat deur baie ander produsente gebruik kan word.

Hier volg 'n breedvoerige bespreking van die prosedures en dokumentasie wat deur BFT gebruik word om hulle in staat te stel om inligting korrek in die stelsel in te voer om sodoende elke produsent te vergoed vir sy oes. Bylaag A bevat die dokumentasie waarna in die bespreking verwys word. Die prosedures op die plaas en in die pakhuis moet eers behandel word om sodoende die doel van die stelsel verstaanbaar te maak.

5.2 PROSESSE OP DIE PLAAS

a) Vanaf Oktober word weeklikse oesskedulerings vanaf die plaas verkry sodat die nodige beplanning vir die komende seisoen gedoen kan word.

b) Die plaas oes die appels en dit word in houtkratte na die pakhuis gestuur. ('n Krat appels weeg $\pm 360 - 410\text{kg}$).

c) Die produsente behoort die volgende in die boord te doen by die oes van die appels:

- Boordsortering (d.w.s. toesien dat uitvoer, binnelandse, klas 3 en weggooi appels nie in dieselfde kratte gepak word nie.) Appels wat geskik is vir die buitelandse markte staan bekend as uitvoer. Appels wat geskik is vir die plaaslike markte staan bekend as binneland. Appels wat nie vir bogenoemde markte geskik is nie word in die informele mark verkoop en staan bekend as klas 3. Appels wat bederf is en glad nie vir een van die markte geskik is nie staan bekend as weggooi appels en word weggegee aan 'n plaaslike varkboer.

- Die appels baie versigtig te pluk en te krat.

- Die kratte na die weegarea te neem.

d) By die ontvangs-, weeg- en versendingsarea op die plaas, word die volgende dokumentasie uitgereik:

- 'n KOB (Kratontvangsbewys) (Sien bylaag B). Elke KOB verwys na 'n spesifieke produsent se vrugte. 'n KOB bevat inligting rakende die produsent wie se appels dit is, hoeveel kilogram van watter kultivar dit bevat, vir watter mark dit bestem is en die datum van inhandiging.

- 'n Kratkaartjie wat in die sakkie op die krat gesit moet word wat inligting bevat oor die inhoud van die krat. Elke kaartjie het 'n ander kleur.

- o Uitvoer - Blou
- o Binneland - Groen
- o Klas 3 - Pienk
- o Weggooi - Geel

Bogenoemde inligting is belangrik vir wanneer die krat by die pakhuis arriveer. Die kratte word daar soort by soort gepak en geberg.

- Wanneer die kratte versend word na die pakhuis word die volgende dokumente uitgemaak:
- VVB (Vrugteversendingsbewys) (Sien bylaag B). Afskrifte van die KOB's word aan die VVB geheg. Die verskillende klasse (uitvoer, binneland, klas 3 en weggooi) kratte word apart op 'n VVB gesit. Dus bestaan 'n VVB uit 'n aantal KOB's. 'n VVB bevat inligting rakende die tyd van versending, die aantal kratte, die totale gewig van elke krat en in totaal, die mark waarvoor die kratte bestem is en die besonderhede van die vragmotor en die bestuurder wat die kratte na die pakhuis vervoer.

Die stelsel moet in staat wees om aan die einde van elke dag die volgende inligting te kan weergee rakende plaas-aktiwiteite. Per produsent:

- Appels ontvang in kilogram.
- Watter kultivar appels ontvang is.

- Watter graad vrugte ontvang is.
- Is vrugte versend of in voorraad?

Die stelsel moet ook die volgende dokumente kan genereer op die plaas:

- 'n Vrugte-ontvangsbewys in drievoud. Een vir die produsent, een vir die kantoor en een wat saam met die kratte versend word na die pakhuis.
- 'n Vrugteversendingsbewys in drievoud. Een vir die produsent, een vir die kantoor en een wat saam met die kratte versend word na die pakhuis.

Dit is belangrik dat hierdie inligting dadelik beskikbaar is vir die persone by die pakhuis wat verantwoordelik is vir die pak van die appels. Op so 'n manier word bottelnekke uitgeskakel en word die vrugte vinnig gehanteer wat diefstal en beskadiging van die appels verminder.

5.3 PROSESSE BY DIE PAKHUIS

Die pakhuis is die hart van die bedryf. By ontvangs van die vrugte is die volgende prosedures van kardinale belang:

a) Die kwaliteitsbeheerbeampte trek 'n monster van die appels en toets die vrugte vir siektes en spore van spuitstowwe.

b) Die persoon wat die kratte ontvang moet die volgende doen:

- Seker maak dat elke krat 'n kratkaartjie op het.
- Hy/sy handig die KOB's aan die administratiewe kantoor nadat die hoeveelhede nagegaan en gekontroleer is met die

versendingsdokument. Die administratiewe personeel voer die inligting dadelik in die stelsel in.

- Die verantwoordelike persoon weeg elke krat en vul die gewig op die VVB in.
 - Die ingevulde VVB word ook aan die administratiewe kantoor gegee sodat die ontvangsgewig by die pakhuis ook op die KOB ingelees word en die versendingsgewig van die plaas en die ontvangsgewig by die pakhuis onmiddellik vergelyk kan word en daar dadelik opgetree kan word indien daar 'n gewigsverskil van meer as 10kg per krat is.
 - Kratte word onmiddellik nadat dit geweeg is in die koelkamer geberg. Dit is belangrik om die vrugte af te koel na 1°C voordat dit verpak is. As die vrugte die koelkamer verlaat, mag dit nie langer as 3 ure buite staan nie om te verhoed dat die koue ketting nie gebreek word nie. 'n Koue ketting beteken dat wanneer die appel se temperatuur 1°C is, dit nie weer meer as 5°C mag word totdat dit gebruik word nie. Die appel kan beskadig word indien die ketting wel gebreek word. Dit beïnvloed ook die raktyd van die appel.
- c) Wanneer die appels gereed is vir verpakking word 'n aantal VVB's van dieselfde klas gekoppel aan 'n VOB (Vrugte ontvangsbewys, sien bylaag B). Geen appel kan verpak word as dit nie aan 'n VOB gekoppel is nie. Aan die einde van elke dag word alle VVB's nog nie gekoppel aan 'n VOB deur 'n verslag vanaf die stelsel verkry sodat die volgende dag se verpakkingsbeplanning gedoen kan word en die nodige besluite geneem kan word deur die Pakhuisbestuurder en die Masjienoperator.

'n VOB bestaan dus uit 'n aantal VVB's wat op hul beurt uit 'n aantal KOB's bestaan. Op die manier kan die ouditspoor van die eienaar van die appels bepaal word.

Vrugte wat bestem is vir uitvoer en binneland word op 'n VOB gesit en deur die masjien verpak.

- Vrugte wat as klas 3 gemerk is word na die kontantverkope-afdeling oorgeplaas waarvandaan dit met die hand in sakkies verpak word en aan die publiek verkoop word.

d) Die volgende moet in plek wees met die keuse vir watter bemarker/verkoper die appels gestuur gaan word:

- Watter kartontipe die bemarker verkies. Met kartontipe word bedoel hoeveel appels in 'n kartonhouer vir 'n spesifieke mark gepak moet word. Vir die buitelandse markte is dit gewoonlik 'n 18.3kg houer, terwyl 'n 12.5kg houer vir die binnelandse markte gebruik word.

- Watter tellings (grootte) vrugte verpak gaan word wat weer bepaal hoe die masjien geprogrammeer moet word volgens kleur, grootte en watter ander verpakkingsmateriaal soos rakkies gebruik gaan word. In 'n 18.3kg houer kan daar byvoorbeeld 80 tot 216 appels verpak word. Hoe kleiner die appels, hoe meer kan in die houer gepak word. Dit staan bekend as die telling van die appels.

e) 'n VOB uitkieslys (sien bylaag B), word vanaf die stelsel verkry. Dit bevat inligting van alle VVB's wat nog nie aan 'n VOB gekoppel is nie. Die Pakhuisbestuurder bepaal dan watter VVB verpak gaan word en koppel dit aan 'n VOB. Die volgende aktiwiteite vind dan rondom die uitkieslys plaas:

- Die oorspronklike afskrif bly in die administratiewe kantoor.
 - Die tweede afskrif word na die plaas se administratiewe kantoor gestuur.
 - Die derde afskrif word na die Koelkameroperator gestuur sodat hy die regte kratte uit die koelkamer kan haal en na die kratdompelaar laat neem deur die vurkhyser vir verpakking.
- f) Die Masjienoperator gee die volgende opdragte en inligting aan die volgende persone:
- Aan die Voorraadkontroleur opdrag om toe te sien dat die regte kartonne aan die kartonvouers gegee word en die regte rakkies, jiffy sakkies (*inserts*) en ander verpakkingsmateriaal aan die Pakkers gegee word.
 - Aan die Kratdompelaaroperator inligting van watter VOB verpak word sodat hy kan seker maak die regte kratte word deur die Vurkhyserdrywer op die dompelaar geplaas. Die VOB uitkieslys word deur die Voorraadkontroleur aan hom gegee sodat die regte gewig by die dompelaar ingeskryf kan word. Die kratkaartjie moet verwyder word voordat die krat in die water gaan, die kaartjies word aan die uitkieslys vasgeheg.
 - Aan die Kwaliteitsbeampte inligting sodat sy/hy die sorteerders kan inlig oor die vereistes vir die sortering van die vrugte sodat die regte kwaliteit gehandhaaf kan word.
 - Aan die Pakkers inligting sodat hulle weet watter kartonne, verpakkingsmateriaal, plakkers ens. gebruik

moet word en watter groottes verpak word. Die Masjienoperator plaas bordjies met die volgende inligting op by elke uitval:

- o Kultivar, bv. RG (Royal Gala).
 - o Tipe verpakking, bv Mk4 of Mk6 (merk 4 of merk 6).
 - o Grootte (telling), bv C80 of C110 (telling 80 of telling 110).
- Aan die Palettiseerdertoesighouer inligting van watter VOB se vrugte verpak word, vir watter bemarker/koper verpak word en watter tellings verpak word. Hy/sy gee weer die volgende opdragte deur:
- Aan die Skandeeroperator: Sodat hy/sy daarna kan oplet dat elke karton die regte strepieskodeplakkers op het om geskandeer te word om sodoende aan die korrekte paletnommer gekoppel te word en aan die regte bemarker toegeken word.
- Aan die Palettiseerders: Sodat hulle die regte hoeveelheid palette kan uitpak. Hulle is ook verantwoordelik vir die merk van die paletbordjies net soos by die Pakkers sodat die regte tellings op die regte palette gepak word. Verder moet die Palettiseerders seker maak dat die regte hoeveelheid kartonne per palet gepak word, die korrekte paletplakkers opgeplak word en dat Thermo plakkers aangebring word by uitvoerpalette.
- Aan die Kwaliteitsinspekteur: Sodat hy weet om die regte kwaliteitsinspeksies toe te pas volgens die bemarker/verkoper se vereistes.

- Aan die verantwoordelike persoon wat die versending van die vrugte doen sodat hy/sy die nodige vervoer kan reël:
- Die regte vragmotor - koelvervoer vir uitvoer - gewone vir binneland indien vrugte binne 4 - 6 ure afgelaai kan word.
- Bespreek die regte roete, tyd van oplaai by pakhuis en aflaai by bestemming.

Aan die einde van elke dag word daar 'n vrugtevoorraadlys vanaf die inligtingstelsel getrek en word die verpakte en onverpakte voorraad wat in die pakhuis en koelkamers is daarmee vergelyk om seker te maak dat kratte nie voete kry deur die dag nie.

Die stelsel moet in staat wees om aan die einde van elke dag die volgende inligting te kan weergee rakende pakhuisaktiwiteite.

Per produsent:

- Appels ontvang in kilogram.
- Watter kultivar appels ontvang is.
- Watter graad vrugte ontvang is.
- Watter VVB's aan watter VOB's gekoppel is.
- Watter VOB's gepak is.
- Wat die kwaliteit is van die vrugte wat verpak is.

- Alle inligting rakende die VOB. Wat was sy gewig? Wat is gepak? Na watter mark is die vrugte gestuur? Wie het die vrugte verpak? Wie het die vrugte vervoer?
- Hoeveel geld is ontvang per VOB?
- Wat is die verpakkoste?
- 'n Afrekeningstaat van elke produsent.
- Wat is die vergoeding van elke Pakker?
- Hoeveel verpakkingsmateriaal is gebruik en hoeveel is in voorraad?
- Hoeveel kratte is per uur gepak?

5.4 INFORMELE BEMARKING

Informele bemarking behels die verkoop van appels wat nie aan die standarde van markte voldoen nie, in 9kg lemoensakkies of in losmaat aan die publiek. Die appels staan bekend as klas 3 appels. Die prosedures is as volg:

- Indien die hele krat slegs vir sakkie en/of losmaat verkope is, word dit duidelik gemerk en op 'n aparte VVB dokument uitgemaak.
- Die Voorraadkontroleur ontvang die kratte by die pakhuys en weeg elke krat weer.
- Die kratte word afsonderlik van die kratte wat verpak moet word in die koelkamer geplaas.

- Net soos by verpakte vrugte word 'n VOB uitgemaak en 'n uitkieslys getrek om kratte wat in sakkies verpak moet word en kratte wat in losmaat verkoop gaan word te identifiseer.
- Voordat sakkies of kratte verkoop kan word, moet daar palette uitgemaak word. Nadat die palette verkoop is, word 'n versendingsnota (vragbrief) uitgemaak op die stelsel.

5.4.1 KLAS 3 EN WEGGOOI APPELS

Hierdie spesifieke appels moet ook anders gehanteer word, anders raak dit deurmekaar met die goeie appels en word 'n produsent se inkomste nadelig beïnvloed. Hier volg die prosedures wat gevolg word:

- Daar moet palette vir sakkies en weggooi kratte geskep word voordat die VOB afgesluit word.
- Elke palet (krat) moet duidelik gemerk word met die volgende:
 - Palet ID (*Paltrack Barcode*)
 - Kratkaartjie met die volgende gegewens op:
 - o Datum
 - o VOB nommer
 - o Gewig of aantal sakkies
- Die Koelkameroperator neem die kratte (palette) in ontvangs en hou 'n lys van alle palette (hand-uitkieslys)

voordat dit in die koelkamer geplaas word, m.a.w. een van die *paltrack* plakkertjies word op 'n lys geplak en besonderhede van die palet word langsaan geskryf.

5.4.2 VERKOPE

Die Bemarker trek kratte (nooit meer as 2 op 'n keer nie) volgens die uitkieslys wat deur die Administratiewe Bestuurder verskaf is. Hierdie uitkieslys bevat inligting van watter kratte reg is vir verkoop. Die Bemarker weeg elke krat wat hy trek en kontroleer die gewig met dié van die palet hand-uitkieslys. (Indien die gewig verskil van die gewig word dit dadelik onder die bestuur se aandag gebring.)

Die Bemarker en die Sakkiepakker moet noukeurig boekhou van die volgende wanneer sakkies gepak word:

- o Aantal sakkies per krat.
- o Bederfde gewig van elke krat.

5.4.3 VERKOOPSPROSEDURES

- Slegs twee potensieële kopers word op 'n keer deur die sekuriteitswag by die pakhuishek ingelaat. Dit is om te verhoed dat daar nie te veel mense op die perseel rond beweeg nie.
- Verkoopstyd - 08:00 - 17:00. Dit is belangrik om nie te laat te werk nie. Werkers moet waaksaam bly en laat ure kan rooftertogte uitlok.
- Vir elke sakkie of krat wat verkoop word, moet 'n kwitansie uitgemaak word wat deur die sekuriteitswag gekontroleer word voordat die koper die perseel verlaat.

- Geen krediet word toegestaan nie en alle verkope word streng kontant gehanteer.

5.4.4 BALANSERING

5.4.4.1 Kontant

- Die kontant word elke middag om 17:00 met die kwitansies gebalanseer en 'n bankstrokie word uitgemaak.
- Die geld word oornag in die brandkluis toegesluit en word die volgende oggend gebank.

5.4.4.2 Voorraad

- Die sakkies en kratte moet daagliks om 17:00 deur die Bemarker, Voorraadkontroleur en Koelkameroperator gebalanseer word.
- Dit is belangrik om te alle tye presies te kan bepaal watter produsent se sakkies of los kratte nog op die perseel is en hoeveel verkoop is teen watter prys.

5.5 DIE STELSEL

Die stelsel is gerekenariseer en bestaan uit 'n netwerk van 'n aantal mikrorekenaars wat deur middel van 'n hoofraam met mekaar verbind is. Die stelseldokumentasie word hoofsaaklik in twee dele verdeel, nl.:

- Administrasie en
- bedryf.

5.5.1 ADMINISTRASIE

Administrasie verwys na die take wat ad hoc uitgevoer word soos en wanneer dit nodig is. Dit sluit onder andere in die registrasie van Pakkers, koste-items, druk van plakkers, die funksies wat uitgevoer moet word, sodat 'n VOB (Vrugte-ontvangsbewys) verpak kan word en ook die verslae en navrae getrek kan word.

Die hoofbeginsel waarop die stelsel berus is dat net een VOB op 'n gegewe stadium verwerk/verpak word. Die funksies onder administrasie verseker dat 'n spesifieke VOB gekies en verpak word. Die verpakkingsinligting word versamel gedurende die verpakkingsproses. In die proses word daar ook spesifieke voorskrifte afgedwing ten einde die doel van nasporing van appels van 'n produsent na 'n afrekening te verwesenlik.

VOB's het elk 'n spesifieke status op 'n gegewe tydstip. Dit is belangrik om te onthou dat hoogstens een VOB op enige gegewe tydstip verpak word. Die feit dat 'n VOB aan net een produsent behoort, en dat alle appels in 'n VOB 'n spesifieke kultivar is, is die tweede belangrike beginsel. Dit beteken dat elke klaarproduk toedeelbaar is na 'n produsent.

Daar word deeglik rekord gehou van klaarprodukte, ten opsigte van die persoon wat dit verpak het, sowel as die samestelling daarvan op 'n palet. 'n Palet bestaan uit 'n aantal kartonne wat opmekaar gepak en vasgebind word. Hierdie kartonne is almal dieselfde en bevat dieselfde hoeveelheid en grootte appels wat vir dieselfde mark bestem is. Palette word saamgegroepeer in 'n vragbrief. Vragbriewe bestaan uit alle palette wat na 'n spesifieke mark versend word. 'n Vragmotor kan sowat 24 palette vervoer. Dus sal een vragbrief vir 24 palette uitgemaak word.

Die inkomstes en uitgawes word per vragbrief hanteer. Omdat die vragbrief palette bevat, en die palet 'n uiteensetting is ten opsigte van die bydrae daartoe per produsent per artikelkode, is die koste/inkomste dus toedeelbaar in die korrekte verhouding. Inkomste/uitgawes wat nie per vragbrief toegedeel word nie, is hoofsaaklik direkte koste, soos kratverhuring, verpakkingsmateriaalkoste en pakkoste.

Artikelkodes is geskep vir elke unieke kombinasie van kultivar, graad, verpakking, telling en verpakkingsmateriaalverskaffer, bv. RG1MK9C070A waar:

- RG - die kultivar,
- 1 - die graad,
- MK9 - die verpakking,
- C070 - die telling en
- A - die verpakkingsmateriaalbemarker is.

Elk van die artikelkodes het sy eie eenheidsmassa en standaard verpakkingskoste wat die totale koste van die verpakkingsmateriaal is.

'n Karton wat afgehaal word nadat dit geskandeer is, omrede dat dit nie aan vereistes voldoen nie, word na die Pakker teruggeneem om oorgepak te word en dan weer op die palet, wat bepaal is, geplaas sonder om weer geskandeer te word. Indien 'n hele palet afgekeur word, word hy as binnelands op sy eie vragbrief verkoop.

5.5.2 BEDRYF

Bedryf verteenwoordig die funksies in, wat nie gebonde is aan 'n sekere volgorde nie, maar wat inligting versamel en manipuleer in die loop van die totale proses. Dit is hoofsaaklik die administratiewe personeel wat alle dokumente versamel en deurgee na die produsent en bestuur.

5.6 SAMEVATTING

Deur die gebruikmaking van die voorafgaande stelsel word die volgende belangrike punte aangespreek wat enige appelprodusent wil weet:

- Hoeveel appels het die produsent gelewer?
- Wat was die kwaliteit van die vrugte?
- Wat was die totale gewig van die vrugte gelewer?
- Na watter markte is hierdie vrugte gestuur?
- Wat is die totale koste om hierdie vrugte by die mark te kry?
- Hoeveel geld het die vrugte op die verskillende markte verdien?
- Hoeveel geld kry elke produsent vir sy vrugte?

Benewens hierdie inligting kan die volgende inligting ook uit die stelsel verkry word:

- Die totale hoeveelheid verpakkingmateriaal gebruik.

- Die totale arbeiders gebruik en hulle koste.
- Die totale hoeveelheid appels verpak.
- Die totale appels afgekeur.
- Die tydsduur vir verpakking.
- Die verskillende groottes appels in die verskillende kultivars.
- Defekte wat die appels gehad het.

Nie net bevat die stelsel vir die produsente waardevolle inligting nie, maar ook vir die werknemers wat verantwoordelik is vir die hantering van die vrugte.

Feitlik enige vraag aangaande die vrugte wat ontvang is kan beantwoord word. Die stelsel is eenvoudig ontwerp en voldoen aan die behoeftes van beide die produsent en die gebruiker. Die stelsel is goedkoop en dupliseerbaar. Die feit dat inligting op die plaas sowel as by die pakhuis beskikbaar moet wees, maak hierdie stelsel uniek en doeltreffend.

In hoofstuk 6 word die stelsel vergelyk met ander stelsels in die bedryf om moontlike tekortkominge uit te lig en word die stelsel getoets in hoofstuk 7 deur die gebruik van 'n vraelys wat aan die bestuur, produsente en gebruikers van die stelsel uitgestuur is.

HOOFSTUK 6

'N ONDERSOEK NA ANDER PAKHUISE IN DIE OMGEWING

6.1 INLEIDING

Daar bestaan sowat vyftien appelpase in die omgewing en sowat ses pakstasies. By nadere ondersoek is gevind dat die palse almal op dieselfde manier bestuur en hanteer word. Die pakstasies werk hoofsaaklik dieselfde, maar tog verskillend van BFT. Ter wille van eenvoud gaan daar net klem gelê word op een pakstasie in die omgewing.

Sowat 10km buite Bethlehem op die Reitz pad is 'n appelpakstasie geleë wat uit 'n klompie boere van die omgewing op die been gebring is. Die pakstasie is daargestel om die boere se eie appels te hanteer, maar verskaf ook dienste aan enige boer wat van die fasiliteite wil gebruik maak.

Die pakstasie is sowat een en 'n half jaar oud en het reeds 'n seisoen agter die rug. Die pakstasie is op die grond van een van die boere geleë en is sowat 20 meter van die nasionale pad. Fondse vir die pakhuis is verkry deur die samewerking van die boere betrokke. Die pakstasie maak gebruik van seisoenswerkers en slegs die bestuurder is voltyds in diens. Die personeel bestaan uit twee administratiewe personeellede, Algemene Bestuurder, Masjienoperator en sowat vyf Toesighouers en vyftig Pakkers.

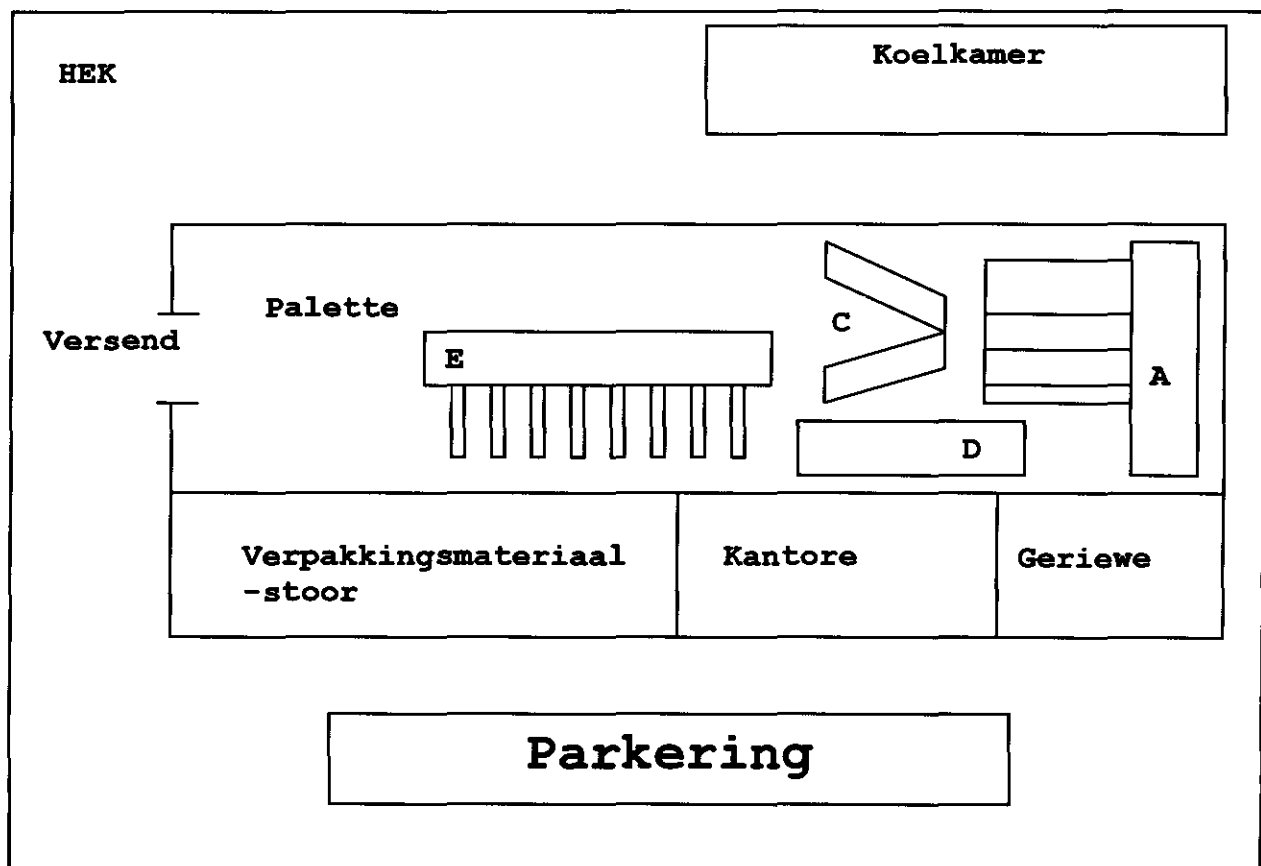
Die boere se boorde word op soortgelyke manier as BFT s'n bestuur en hanteer. Appels word deur elke boer self geoes en aan die pakhuis gestuur. Appels word net gedurende die dag verpak vir vyf dae.

6.2 UITLEG VAN DIE PAKHUIS

Hieronder volg 'n diagrammatiese voorstelling van die pakhuis om die verduideliking te vergemaklik. Dokumentasie sal op 'n later stadium bespreek word.

Toegang tot die pakhuis is slegs moontlik deur een hek. Appels word ontvang by die koelkamer en dadelik geberg om die appels vinnig af te koel. Hiervandaan gaan die appels na punt A. Hier word die kratte geweeg en die appels word in die stelsel opgeneem. Die appels is nou gereed vir sortering en beweeg na punt B waar appels geskei word tussen uitvoer, binneland klas 1 en binneland klas 2. Dit word met die hand gedoen en word dan op vervoerbande by punt C gesit wat dit na die Pakkers vervoer waarvandaan die appels in verskillende verpakings verpak word.

Diagram 6.1



Punt D is die Masjienoperateur se kantoor waarvandaan die masjien deur middel van 'n rekenaar aangedryf word. Appels wat vir die buitelandse markte en binneland klas 1 bestem is beland op die sorteringsmasjien by punt E. Die masjien klassifiseer die appels volgens gewig, grootte, kleur en klas. Die appels word op palette gepak waarvandaan dit per vragmotor na die onderskeie markte vervoer word.

Die pakhuis het 'n paar voordele in vergelyking met BFT s'n:

- Nuwer tegnologie verbeter en bespoedig die pakproses.
- Nuwer rekenaarpakette verlig administratiewe druk en minder administratiewe personeel is nodig.
- Minder boere betrokke veroorsaak makliker rekordhouding.
- Privaat grond, geen skuld is aangegaan nie.
- Skoolgeld is deur ander pakhuis betaal. Die pakhuis moes basies net die model geïmplementeer het.
- Maklike toegang tot pakhuis deur vervoerkontraakteurs.
- Pakhuis is op die plaas geleë, wat vervoerkoste en ander bedryfskoste laer maak.

Daar is egter 'n klompie nadele ook:

- Die ontvangskoelkamer is te klein. Dit veroorsaak dat appels buite in die son moet staan wat skade kan aangerig aan die appels. Boere kan nie appels lewer wat reg is vir

pak nie en dit moet in die boorde staan totdat daar plek is by die pakstasie.

- Geen koelgeriewe is beskikbaar waar palette gestoor word totdat vragmotor arriveer nie. Die palette staan buite en die temperatuur van die appels kan nie afgebring word na die verwagte 1 graad bo vriespunt nie.
- Geen sekuriteit is teenwoordig op die perseel of by die hek nie. Dit maak dit moontlik vir appels om ongesiens vanaf die perseel verwyder te word.
- Baie onbenutte vloerspasië bestaan. Daar is groot ruimtes in die pakhuis waar daar geen aktiwiteite plaasvind nie.
- Die pakhuis is ver van die dorp geleë. As dienste gestaak word a.g.v. 'n brekasie, vat dit lank vir die betrokke maatskappy om hul vakmanne op die perseel te kry. 'n Pakhuis verloor ongeveer R4000 vir elke uur wat dit nie pak nie.

6.3 DOKUMENTASIE EN REKORDEHOUDING VAN DIE PAKHUIS

Die stelsel van die betrokke pakhuis is deur een van die produsente geskryf en is baie gebruikersvriendelik. Dit is egter net doeltreffend vir 'n kleinskaalse aanleg. 'n Groot nadeel van die stelsel is dat dit in DOS formaat geskryf is wat verouderd is en wat baie geld gaan kos om dit te vernuwe.

Elke produsent wat aan die pakhuis lewer het 'n unieke produsentenommer wat op elke krat met 'n plakker aangebring word. Sodra daar genoeg kratte van 'n produsent is, word die kratte na punt A geneem om verpak te word. Die persoon wat die krat ontvang weeg dit en voer die produsent, gewig en kultivar data in die rekenaar in.

Sodra die appels deur die hele proses van verpakking is, is dit moontlik om presies te bepaal wat van hierdie produsent se appels geword het. Die stelsel genereer die volgende inligting per produsent:

- Kratte ontvang = 30
- Datum ontvang = 20 Januarie 2004
- Netto gewig = 10 000kg
- Verpakking = Uitvoer 100 kartonne
 - Binneland 1 = 350 kartonne
 - Binneland 2 = 122 kartonne
 - Klas 3 terug na boer = 250kg
- Na watter mark gestuur = Europa LaLa Govan
- Watter kultivar = Royal Gala
- Watter verpakking en hoeveelheid = Telling 100, 30 kartonne telling 110, 10 kartonne ens.
- Geld ontvang per telling per kultivar = Telling 100, R3000, R100/karton
- Koste verhaal per telling = Telling 100, R100, 30c/karton
- Pakhuiskoste per krat = R7 500, R250/krat
- Betaling aan boer = R 10 000, R333/krat

Dit is belangrik om daarop te let dat dieselfde inligting per boer by BFT ook verkrygbaar is. Dit is interessant om daarop te let dat die klas 3 vrugte terug gestuur word na die boer en dat die appels nie deur die pakstasie bemark word nie. Dit is glad nie moontlik by BFT nie aangesien daar te veel appels is.

Wanneer die geld vir die appels vanaf die verskillende markte ontvang word, word dit in die stelsel teenoor die vragbrief gelees waarmee die appels versend is en sodoende kan die presiese inkomste van elke boer bepaal word. Die pakstasie verhaal sy koste en die netto bedrag word direk aan die boer oorbetaal. Die dokumentasie word alles deur die rekenaar gegenereer.

6.4 TOETSING VAN DIE STELSEL BY BFT

Die vraag ontstaan hoekom die betrokke stelsel nie vir BFT kan werk nie. Met toestemming van die bestuur van die betrokke stelsel is die stelsel by BFT geïmplementeer en deur 'n toetsfase van 'n week gesit. Die volgende is opgemerk:

- Die betrokke pakhuis werk met 'n klein hoeveelheid boere en is die stelsel nie geskryf om vir 100 boere te kan pak nie. Die pakstasie ontvang 100 kratte per dag en BFT ontvang sowat 600 kratte per dag. Dit veroorsaak bottelnekke in die pakproses.
- Die pakhuis werk op 'n eerste-in-eerste-uit metode. Die stelsel maak voorsiening om 'n maksimum van 30 kratte op 'n slag te verpak. As boer A 20 kratte van 6 ton lewer en boer B 10 kratte van 3 ton, dan is die eerste 6 ton wat uitkom boer A se appels en die ander 3 ton Boer B s'n. Om na die volgende 30 kratte oor te gaan vat sowat 'n uur voordat daar weer gepak kan word. By BFT kan hierdie metode van pak ook werk, maar omdat daar met soveel boere gewerk word kan die

balansering moeilik en tydrowend raak en voldoende koelgeriewe moet beskikbaar wees.

- BFT bemark sy klas 3 vrugte. Dit beteken dat die stelsel te alle tye moet kan bepaal wat met die vrugte gebeur wat as klas 3 uitpak. Die stelsel het egter geen program wat vir hierdie doel kan werk nie.
- Die stelsel het nie 'n kontantverkoepfunksie nie en 30% van BFT se vrugte word kontant verkoop vanaf die pakhuis.
- Die feit dat die stelsel in 'n verouderde formaat geskryf is, het baie bottelnekke veroorsaak. Die kommunikasiemiddele van vandag is hoofsaaklik Microsoft gefokus. DOS is verouderd.
- Dit is baie duur om vir 'n honderd produsente plakkers te druk om op die kratte aangebring te word om die verskillende kratte van mekaar te skei. Omdat die plaas so ver van die pakhuis geleë is, raak van die plakkers in die vervoerproses weg en vertraag dit die proses by die pakhuis om eers te probeer uitvind wie se appels dit is. Een vrag kan 24 boere se appels vervoer.
- Die limiet van 30 kratte op 'n slag het groot bottelnekke veroorsaak.
- Gewigsverskille tussen die boere se gestuurde gewig en die van die pakhuis s'n het groot verliese getoon. Die stelsel kon nie die oorsaak van die verskille uitwys nie.
- BFT se pakmasjien is te klein om die volume vinnig en doeltreffend te hanteer. Appels het begin ophoop en skade is opgemerk.

- Administratiewe personeel benodig was aansienlik meer as by die bogenoemde pakhuis. Die infrastruktuur van BFT kan nie die hoeveelheid personeel akkommodeer nie.
- Klas 3 rekordhouding was nie moontlik nie en appels is verkoop en die geld is volgens tonne gelewer aan die boere uitbetaal. Dit beteken dat boere in 'n poelsisteem beland het en vergoed is volgens 'n ander boer se kwaliteit.
- Die stelsel is ontwerp deur 'n enkele persoon wat verantwoordelik is vir die ondersteuningsfunksies. Sou die persoon se dienste nie meer beskikbaar wees nie, kan die stelsel nie gediens word nie.

6.5 ONDERSOEK ANDER PAKHUISE IN DIE OMGEWING

By nadere ondersoek na nog 'n nabygeleë pakhuis is bevind dat hulle van dieselfde stelsel gebruik maak as bogenoemde pakhuis. Die pakhuis verskaf ook diens aan 'n klein groepie boere en hulle is baie gelukkig om in 'n poelbasis gehanteer te word, aangesien die boere van mening is dat die kwaliteit van boer tot boer nie veel verskil nie. BFT wil egter elke boer afsonderlik beoordeel.

Die klas 3 appels word ook individueel deur die boere op hulle eie plase verkoop. Tydens telefoongesprekke met produsente van die Kaap is vasgestel dat die boere daar hulle klas 3 appels verniet weggee of weggooi.

Alle pakhuisse waarmee daar in verbinding getree was hanteer nie die klas 3 appels nie, wat die klem laat val op die uniekheid van BFT se stelsel om klas 3 appels te kan hanteer en heelwat inkomste genereer vir die boer.

6.6 SAMEVATTING

Deur die besoek aan bogenoemde pakhuise het dit duidelik geword dat die pakhuise hulle stelsels vergelyk met die van die Kaap, omdat die Kaap soveel meer ondervinding het in die pak van appels en langer in die bedryf is (Mnr. D. Mercker, 2004).

'n Besoek aan 'n bekende rekenaarmaatskappy wat spesialiseer in die skryf van 'n pakstelsel vir appels en wat deur sowat alle Kaapse produsente gebruik word, het die volgende aan die lig gebring:

- Die manier hoe BFT se stelsel en die van die omliggende pakhuise se stelsels funksioneer is 'n spieëlbeeld van die stelsels wat in die Kaap gebruik word.
- BFT se stelsel is uniek, omdat dit meer bestuursinligting verskaf, meer akkurate detail per produsent verskaf, goedkoper is en nuwer tegnologie gebruik.

HOOFSTUK 7

BEVINDINGE VAN DIE EMPIRIESE STUDIE

7.1 INLEIDING

'n Kort bespreking oor die relevante teikengroep volg in hierdie hoofstuk. Die gegewens wat verkry is vanaf die vraelyste word in tabelvorm saamgevat en geëvalueer. Laastens word bevindinge en gevolgtrekkings aan die hand van die gegewens wat in die tabelle gereflekteer word weergegee.

7.2 TEIKENGROEP VAN DIE STUDIE OOR DIE DOELTREFFENDHEID VAN DIE NUWE STELSEL IN BFT

7.2.1 ALGEMEEN

Die inligting om die doeltreffendheid van die stelsel wat gebaseer is op bestuursrekeningkundige beginsels te meet, is verkry aan die hand van vraelyste wat voltooi is deur 'n teikengroep in BFT.

Die maatstawwe wat in die vraelys voorkom, is met Mnr. W. van der Westhuizen van Landbou Adviesdienste in die Vrystaat en Mnr. F. van Aswegen van die Korporatiewe Afdeling van AFGRI bespreek, eerstens om te bepaal dat maatstawwe wesenlik is tot die stelsel van BFT en tweedens om te verseker dat die inligting wat uit die vraelys verkry gaan word, positief sal bydrae tot die verbetering van die stelsel wat deur BFT gebruik word.

Die teikengroep is soos volg uit die populasie geïdentifiseer:

1. Omrede BFT se bestuur klein is, is daar besluit om die bestuurders van elke afdeling, administratiewe persoon van

elke afdeling en die produsente te nader om die vraelys te voltooi.

2. Persone wat die produksiedepartement, finansiële departement, handelsdepartement, beplanningsdepartement en die produsente verteenwoordig is genader.

TABEL 7.1: POSVLAKKE VAN RESPONDENTE

Top/Middelbestuursvlak	Laervlakbestuur	Produsent
6	6	8

Die inligting in tabel 7.1 toon die aantal respondente van die teikengroep wat aan die oefening deelgeneem het aan. Hierdie bestuursposte speel 'n belangrike rol in die bestuur van BFT.

Hierdie bestuurders is in gunstige posisies om 'n mening uit te spreek oor die volgende maatstawwe wat in die vraelys behandel word:

- beplanningsmaatstawwe
- organisatoriese maatstawwe
- beheermaatstawwe.

Die doel van die vraelys was om die doeltreffendheid van die nuwe BFT Appelverpakkingstelsel te evalueer aan die hand van die maatstawwe.

Verder sal tendense uitgewys word wat belangrik is vir die bestuur van die stelsel in BFT.

Die volgende tabel dui aan waar die respondente werksaam was ten tye van die voltooiing van die vraelys:

TABEL 7.2: INDELING VAN RESPONDENTE VOLGENS DEPARTEMENTE

TEIKENGROEP	AANTAL VRAELYTE		PERSENTASIE TERUGVOER
	UITGESTUUR	TERUG ONTVANG	
Produktsiedepartement	3	2	66
Finansiële departement	3	3	100
Handelsdepartement	3	2	66
Beplanningsdepartement	3	2	66
Produsent	8	6	75
Geweegde gemiddelde terugvoer	20	15	75

Die inligting in tabel 7.2 toon dat die teikengroep 'n geweegde gemiddelde terugvoer van 75% gehad het. Hierdie reaksie kan vir die doel van die studie as 'n verteenwoordigende mening van die teikengroepe aanvaar word.

7.2.2 INLIGTINGSTELSEL AS 'N BESTUURBARE BATE

Die punte wat die respondente aan die maatstawwe toegeken het, word in tabelvorm uiteengesit en ontleed. Die volgende vraag is aan die teikengroep gestel: Tot welke mate word inligtingstelsels as 'n bestuurbare bate in BFT gesien?

1) DOEL VAN DIE VRAAG

Hierdie vraag is aan die respondente gevra om te bepaal of inligtingstelsels as 'n bestuurbare bate in BFT gesien word.

Die mening van die respondente word in tabel 7.3 weergegee.

2) RESULTATE

TABEL 7.3: DIE MATE WAT INLIGTINGSTELSELS AS 'N BESTUURBARE BATE IN BFT GESIEN WORD

MAATSTAF	GEENSINS		TOT 'N MATE		TEN VOLLE		GEMIDDELD
	0	1	2	3	4	5	
Inligtingstelsels as bestuurbare bate	0	0	1	5	4	5	3.87
Gemiddelde respondente	0		40		60		100
Geweegde gemiddelde punt							3.87
Maksimum punt							5
Effektiwiteit as 'n gemiddelde punt							77.4

3) AFLEIDINGS

Volgens tabel 7.3 kan afgelei word dat die mening deur 60% van die respondente as voldoende geag word. 'n Geweegde gemiddelde punt 3.87 uit 'n moontlike punt van 5 is behaal. Hieruit kan afgelei word dat die respondente oorwegend van mening is dat inligtingstelsels as 'n bestuurbare bate in BFT gesien word. Hierdie afleiding word gestaaf deur die feit dat die maatstaf 'n persentasie van 77.4% behaal het.

7.2.3 REKENKUNDIGE INLIGTING VERLANG OM INLIGTINGSTELSEL EFFEKTIEF TE MONITOR

Die volgende vraag is aan die teikengroep gestel: Tot welke mate sal u rekeningkundige inligting verlang om inligtingstelsels effektief in u departement/afdeling te monitor?

1) DOEL VAN DIE VRAAG

Hierdie vraag is aan die respondente gevra om te bepaal tot welke mate bestuurders daaglik, weeklik of maandeliks rekeningkundige inligting verlang om die inligtingstelsel effektief te monitor.

2) RESULTATE

TABEL 7.4: DIE MATE VAN REKENINGKUNDIGE INLIGTING WAT VERLANG WORD OM INLIGTINGSTELSELS EFFEKTIEF IN DEPARTEMENTE/AFDELINGS TE MONITOR

MAATSTAF	GEENSINS		TOT 'N MATE		TEN VOLLE		GEMIDDELD
	0	1	2	3	4	5	
Daaglik	0	0	0	0	3	12	4.8
Weeklik	0	0	0	0	0	15	5
Maandelik	0	0	0	0	0	15	5
Gemiddelde respondente	0		0		100		100
Geweegde gemiddelde punt							4.9
Maksimum punt							5
Effektiwiteit as 'n gemiddelde punt							98

3) AFLEIDINGS

Die inligting in tabel 7.4 toon dat die teikengroep daaglikse, weeklikse en maandelikse rekeningkundige inligting verlang om inligtingstelsels effektief te monitor.

'n Gemiddelde punt van 5 uit 5 is toegeken, wat daarop dui dat die teikengroep weeklikse en maandelikse inligting benodig en

'n punt van 4.8 uit 5 van dieselfde teikengroep vir daaglikse inligting dui daarop dat dié inligting net so belangrik is.

7.3 BEPLANNINGSMAATSTAWWE

Die beplanningsmaatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van bestuursrekeningkundige inligtingstelsels in BFT is soos volg:

- Die mate waartoe die huidige rekeningkundige inligtingstelsel die produksieproses in BFT ondersteun.
- Die mate waartoe departemente/afdelings onderling koördineer om die inligtingstelsel effektief te gebruik.

Die doel van beplanningsmaatstawwe is om te bepaal of BFT inligtingstelsels gebruik om beplanning effektief te doen.

7.3.1 REKENINGKUNDIGE INLIGTINGSTELSEL

Die volgende vraag is aan die teikengroep gestel: In hoe 'n mate ondersteun die huidige rekeningkundige inligtingstelsel die produksieproses in BFT?

1) DOEL VAN DIE VRAAG

Hierdie vraag is gevra met die doel om te bepaal tot welke mate die huidige rekeningkundige inligtingstelsel die produksieproses in BFT ondersteun, sodat 'n objektiewe mening oor die stand van die nuwe rekeningkundige inligtingstelsel verkry kan word.

2) RESULTATE

TABEL 7.5: DIE MATE WAARTOE DIE NUWE REKENINGKUNDIGE INLIGTINGSTELSEL DIE PRODUKSIEPROSES IN BFT ONDERSTEUN

MAATSTAF	GEENSINS		TOT 'N MATE		TEN VOLLE		GEMIDDELD
	0	1	2	3	4	5	
In hoe 'n mate ondersteun die huidige rekeningkundige inligtingstelsel die produksieproses in BFT?	0	1	1	5	5	3	3.53
Gemiddelde respondente	6		40		54		100
Geweegde gemiddelde punt							3.53
Maksimum punt							5
Effektiwiteit as 'n gemiddelde punt							70.6

3) AFLEIDINGS

Die tabel 7.5 dui daarop dat die rekeningkundige inligtingstelsel die produksieproses wel ondersteun. Slegs 54% van die respondente is van mening dat die stelsel produksie ondersteun. Tog het die maatstaf 70.6% behaal, wat 'n aanduiding is dat die stelsel wel die produksie ondersteun.

Hieruit kan ook afgelei word dat die respondente nie vertroud is met die stelsel nie, of dat die respondente nie voldoende inligting uit die stelsel kry nie.

7.3.2 KOÖRDINASIE TUSSEN DEPARTEMENTE/AFDELINGS

Die volgende vraag is aan die teikengroep gestel: Tot welke mate koördineer departemente/afdelings onderling om die rekeningkundige inligtingstelsel effektief te gebruik in BFT?

1) DOEL VAN DIE VRAAG

Hierdie vraag is gevra met die doel om te bepaal of die departemente/afdelings onderling koördineer om die rekeningkundige inligtingstelsel effektief te gebruik in BFT.

2) RESULTATE

TABEL 7.6: DIE MATE WAARTOE DEPARTEMENTE/AFDELINGS ONDERLING KOÖRDINEER OM REKENINGKUNDIGE INLIGTINGSTELSEFFEKTIEF TE GEBRUIK IN BFT

MAATSTAF	GEENSINS		TOT 'N MATE		TEN VOLLE		GEMIDDELD
	0	1	2	3	4	5	
In hoe 'n mate koördineer departemente/afdelings onderling om die rekeningkundige inligtingstelsel effektief te gebruik in BFT?	0	1	1	3	8	2	4
Gemiddelde respondente	6		27		67		100
Geweegde gemiddelde punt							4
Maksimum punt							5
Effektiwiteit as 'n gemiddelde punt							80

3) AFLEIDINGS

Die mening van die respondente ten opsigte van die vermeldde maatstaf in tabel 7.6 was baie positief. Volgens die inligting uit tabel 7.6 het die maatstaf 80% behaal. Slegs 27% van die respondente was van mening dat onderlinge koördinerings nie genoegsaam tussen afdelings plaasvind nie, wat daarop dui dat kommunikasie by BFT baie belangrik is.

Die geweegde gemiddelde punt van 4 uit 5 dui daarop dat die inligtingstelsel belangrik is vir elke afdeling.

7.4 ORGANISATORIESE MAATSTAWWE

Die organisatoriese maatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van bestuursrekeningkundige inligtingstelsels in BFT is soos volg:

- Die mate waartoe die huidige rekeningkundige inligtingstelsel by aktiwiteite van BFT teenwoordig is.
- Die mate waartoe die organisasiestruktuur van BFT aan die eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur voldoen om die rekeningkundige inligtingstelsel doelmatig te bestuur.

Die doel van die organisatoriese maatstawwe is om te bepaal of die inligtingstelsel georganiseer word volgens die teikengroep in BFT ten uitvoer gebring word. Om dit te kan doen word daar eerstens bepaal of die stelsel in BFT se aktiwiteite gebruik word.

7.4.1 TEENWOORDIGHEID VAN DIE INLIGTINGSTELSEL BY DIE AKTIWITEITE VAN BFT

Die volgende is aan die teikengroep gestel: Dui aan tot welke mate die stelsel by die volgende aktiwiteite gebruik word.

1) DOEL VAN DIE VRAAG

Hierdie stelling is gemaak met die doel om te bepaal of die aktiwiteite by BFT gespesialiseerd volgens die respondente uitgevoer word.

2) RESULTATE

TABEL 7.7: DIE MATE WARTOE DIE STELSEL BY DIE VOLGENDE AKTIWITEITE GEBRUIK WORD

MAATSTAF	GEENSINS		TOT 'N MATE		TEN VOLLE		GEMIDDELD
	0	1	2	3	4	5	
By verkoopsaktiwiteite	0	1	2	4	8	0	3.3
Invordering van kontant by debiteure	0	1	5	6	3	0	2.7
Betalings aan krediteure	0	9	6	0	0	0	1.4
Die beheer van koste	0	1	2	9	3	0	2.9
Die beheer van voorraad	0	1	2	4	8	0	3.3
Die vergoeding van produsente	0	0	0	0	9	6	4.4

Kwaliteitbeheer van produkte	0	0	0	3	8	4	4.1
Gemiddelde respondente	12		41		47		100
Geweegde gemiddelde punt							3.16
Maksimum punt							5
Effektiwiteit as 'n gemiddelde punt							63.1

3) AFLEIDINGS

Die maatstaf het volgens die respondente slegs 63.1% behaal, wat daarop dui dat die stelsel se betrokkenheid by die aktiwiteite van BFT meer gespesialiseerde aandag moet geniet. Dit word verder ondersteun deurdat slegs 'n geweegde gemiddelde persentasie van 47% van die respondente bepaal dat die stelsel se betrokkenheid by aktiwiteite van BFT gespesialiseerd uitgevoer word.

Verder kan daar uit tabel 7.7 afgelei word dat debiteure, krediteure en kostebestuur slegs 'n gemiddelde punt van 2.7, 1.4 en 2.9 uit 5 onderskeidelik behaal het. Indien in ag geneem word dat die maatstaf 'n geweegde gemiddelde punt van 3.16 uit 5 behaal het, word voorgestel dat metodes opgegradeer word sodat dit meer gespesialiseerd ten uitvoer gebring kan word.

7.4.2 DIE EIENSKAPPE VAN 'N DOELTREFFENDE ORGANISASIESTRUKTUUR

Die volgende vraag is aan die teikengroep gestel: In welke mate voldoen die organisasiestruktuur van BFT aan die eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur om die stelsel doelmatig te bestuur?

1) DOEL VAN DIE VRAAG

Hierdie vraag is gevra met die doel om te bepaal of die organisasiestruktuur van BFT aan die eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur voldoen om die inligtingstelsel in BFT doelmatig te bestuur.

2) RESULTATE

TABEL 7.8: DIE MATE WAARTOE DIE ORGANISASIESTRUKTUUR VAN BFT AAN DIE EIENSKAPPE VAN 'N DOELTREFFENDE ORGANISASIESTRUKTUUR VOLDOEN OM INLIGTINGSTELSELS DOELMATIG TE BESTUUR

MAATSTAF	GEENSINS		TOT 'N MATE		TEN VOLLE		GEMIDDELD
	0	1	2	3	4	5	
Gesag en verantwoordelikheid is duidelik afgebaken	0	0	0	6	5	4	3.87
Organisasiestruktuur is dinamies	0	0	3	9	3	0	3.0
Besluitneming geskied doeltreffend in bestaande struktuur	0	0	1	11	2	1	3.2
Kommunikasiekanale is oop en eenvoudig	0	0	1	8	5	1	3.4
Bevorder dit kontinuïteit?	0	0	2	6	4	3	3.5
Is dit ondersteunend tot finansiële beleid en strategie?	0	0	0	3	5	7	4.3
Is dit onafhanklik van enkele persone of individue?	1	4	3	5	2	0	2.1

Is terugvoer voldoende?	0	2	3	3	5	2	3.1
Gemiddelde respondente	6		53		41		100
Geweegde gemiddelde punt							3.3
Maksimum punt							5
Effektiwiteit as 'n gemiddelde punt							66

3) AFLEIDINGS

Uit die inligting in tabel 7.8 kan afgelei word dat die maatstaf 'n persentasie van 66% behaal het. Slegs 'n geweege gemiddeld van 41% van die respondente het die mening gehuldig dat die organisasiestruktuur van BFT voldoende funksioneer om die inligtingstelsel doelmatig te bestuur.

Die respondente het gemiddelde punt tussen 2.1 en 4.3 uit 5 aan die verskillende eienskappe toegeken, met 'n geweege gemiddelde punt van 3.3 uit 5.

Hieruit kan afgelei word dat die respondente nie oortuig is dat die organisasiestruktuur van BFT ten volle voldoen aan die eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur nie.

7.5 BEHEERMAATSTAWWE

Die beheermaatstawwe vir die evaluering van die doeltreffendheid van bestuursrekeningkundige inligtingstelsels in BFT is soos volg:

- Die mate waartoe realistiese meetbare standarde vir stelsels in departemente/afdelings bestaan.
- Die mate waartoe die inligting uit die stelsel aan die beginsels van doeltreffende finansiële beheer voldoen.

- Die mate waartoe die stelsel aangewend kan word om beheer en bestuur te kan bevorder.

Die doel van die beheermaatstawwe is om te bepaal of die inligtingstelsel doeltreffend in BFT beheer word. Om dit te kan doen word daar eerstens gekyk of daar realistiese meetbare standarde vir stelsels in BFT bestaan, om die werking van die nuwe stelsel doeltreffend te meet.

7.5.1 MEETBARE STANDAARDE VIR INLIGTINGSTELSELS

Die volgende is aan die teikengroep gestel: Dui aan tot welke mate daar realistiese meetbare standarde vir inligtingstelsels in u departemente/afdelings bestaan.

1) DOEL VAN DIE VRAAG

Hierdie vraag is gevra met die doel om te bepaal of daar realistiese meetbare standarde vir inligtingstelsels in die departemente/afdelings van BFT bestaan.

2) RESULTATE

TABEL 7.9: DIE MATE WAARTOE REALISTIESE MEETBARE STANDAARDE VIR INLIGTINGSTELSELS IN DEPARTEMENTE/AFDELINGS BESTAAN

MAATSTAF	GEENSINS		TOT 'N MATE		TEN VOLLE		GEMIDDELD
	0	1	2	3	4	5	
Dui aan of realistiese meetbare standarde vir inligtingstelsels bestaan	0	4	5	4	2	0	2.3

Gemiddelde respondente	27	60	13	100
Geweegde gemiddelde punt				2.3
Maksimum punt				5
Effektiewiteit as 'n gemiddelde punt				46

3) AFLEIDINGS

Uit tabel 7.9 kan afgelei word dat die respondente 'n geweegde gemiddelde punt van 2.3 uit 5 aan die maatstaf toegeken het. Die respondente is van mening dat hulle nie seker is dat daar voldoende realistiese meetbare standarde vir inligtingstelsels in BFT bestaan nie. Hierdie stelling word bevestig deur die persentasie van 46% wat die maatstaf behaal het.

Die inligting in tabel 7.9 dui verder aan dat slegs 13% van die respondente meen dat daar realistiese meetbare standarde vir stelsels in BFT bestaan.

7.5.2 FINANSIËLE BEHEERSTELSELS

Die volgende vraag is aan die teikengroep gestel: Dui aan tot welke mate die inligting uit die inligtingstelsel oor die beginsels van doeltreffende finansiële beheer beskik.

1) DOEL VAN DIE VRAAG

Hierdie vraag is gevra met die doel om te bepaal of inligting uit die inligtingstelsel oor die beginsels van doeltreffende finansiële beheer beskik.

2) RESULTATE

TABEL 7.10: DIE MATE WAARTOE INLIGTING UIT DIE INLIGTINGSTELSEL OOR DIE BEGINSELS VAN DOELTREFFENDE FINANSIËLE BEHEER BESKIK

MAATSTAF	GEENSINS		TOT 'N MATE		TEN VOLLE		GEMIDDELD
	0	1	2	3	4	5	
Relevante finansiële bestuursinligting	0	0	0	5	5	5	4.0
Inligting is tydig en word deur die regte persoon ontvang	0	1	4	6	3	1	2.9
Inligting is akkuraat	0	2	1	5	4	3	3.3
Word werklike prestasie teenoor gestelde standarde gemeet	0	0	0	3	4	8	4.3
Afwykinge word tydig geïdentifiseer	0	0	2	6	6	1	3.4
Afwykinge word ondersoek en geldige verklarings word verskaf	0	0	0	5	7	3	3.9
Regstellende stappe word betyds gedoen	0	0	0	0	5	10	4.7
Alle vlakke van bestuur verstaan en ondersteun die beheerstelsel	0	0	0	6	6	3	3.8

Gemiddelde respondente	3	36	61	100
Geweegde gemiddelde punt				3.8
Maksimum punt				5
Effektiwiteit as 'n gemiddelde punt				76

3) AFLEIDINGS

Die maatstaf het 'n geweegde gemiddeld van 3.8 uit 5 behaal wat 'n persentasie van 76% gee. Hieruit kan afgelei word dat die respondente van mening is dat die finansiële beheerstelsel voldoen aan die beginsels van doeltreffende finansiële beheer. Die respondente dui spesifiek daarop aan dat:

- Inligting nie tydig is nie en nie na die regte persoon versprei word nie (2.9 uit 5).

Verder kan uit tabel 7.10 afgelei word dat 61% van die respondente van mening is dat die maatstawwe wel aan die beginsels van doeltreffende finansiële beheer voldoen.

7.5.3 BEVORDERING VAN BEHEER EN BESTUUR

Die volgende vraag is aan die teikengroep gestel: Dui aan tot welke mate die stelsel aangewend kan word om beheer en bestuur te bevorder.

1) DOEL VAN DIE VRAAG

Hierdie vraag is gevra met die doel om te bepaal of inligting uit die inligtingstelsel beheer en bestuur kan bevorder.

2) RESULTATE

TABEL 7.11: DIE MATE WAARTOE DIE STELSEL AANGEWEND KAN WORD OM BEHEER EN BESTUUR TE BEVORDER

MAATSTAF	GEENSINS		TOT 'N MATE		TEN VOLLE		GEMIDDELD
	0	1	2	3	4	5	
Kan die inligting uit die inligtingstelsel beheer en bestuur bevorder?	0	0	2	4	6	3	3.7
Gemiddelde respondente	0		40		60		100
Geweegde gemiddelde punt							3.7
Maksimum punt							5
Effektiwiteit as 'n gemiddelde punt							73

3) AFLEIDINGS

Volgens tabel 7.11 kan afgelei word dat die mening deur 60% van die respondente as voldoende geag word. 'n Geweegde gemiddelde punt 3.7 uit 'n moontlike punt van 5 is behaal. Hieruit kan afgelei word dat die respondente oorwegend van mening is dat inligtingstelsels wel beheer en bestuur bevorder.

Hierdie afleiding word gestaaf deur die feit dat die maatstaf 'n persentasie van 73% behaal het.

7.6 SAMEVATTING

'n Beknopte samevatting van die belangrikste bevindinge van die empiriese studie word hierna verstrek.

Volgens die respondente is 60% van mening dat inligtingstelsels as 'n bestuurbare bate in BFT gesien word. Veertig persent was van mening dat inligtingstelsels tot 'n mate as 'n bestuurbare bate gesien kan word, terwyl geen respondent van mening was dat dit geensins as 'n bate gesien kan word nie. Verwys tabel 7.3.

Verder is die respondente van mening dat daar daaglik, weeklik en maandeliks rekeningkundige inligting verlang word om inligtingstelsels effektief in departemente/afdelings te monitor. Verwys na tabel 7.4.

Volgens die beplanningsmaatstawwe kan die volgende afgelei word:

- Volgens die inligting in tabel 7.5 is die respondente van mening dat die rekeningkundige inligtingstelsel die produksieproses voldoende ondersteun.
- Die respondente is ook van mening dat voldoende koördinasie tussen departemente of afdelings bestaan om inligtingstelsels effektief te beplan. Verwys na tabel 7.6.

Die organisatoriese maatstawwe het soos volg in die evaluering van doeltreffende inligtingstelsels gevaar:

- Die respondente het aangedui dat die stelsel meer gebruik kan word om die aktiwiteite van BFT gespesialiseerd uit te voer. Verwys tabel 7.7.

- Die respondente is nie daarvan oortuig dat die organisasiestruktuur van BFT ten volle voldoen aan die eienskappe van 'n doeltreffende organisasiestruktuur nie. Verwys na tabel 7.8.

Volgens die beheermaatstawwe kan die volgende afgelei word:

- Die respondente is van mening dat daar nie voldoende realistiese meetbare standaarde vir inligtingstelsels in BFT bestaan nie. Verwys na tabel 7.9.
- Uit tabel 7.10 kan afgelei word dat die respondente van mening is dat die finansiële beheerstelsel voldoen aan die beginsels van doeltreffende finansiële beheer. Die tabel dui egter aan dat die inligting nie betyds na die regte persoon gekanaliseer word nie.
- Uit die inligting in tabel 7.11 kan afgelei word dat die huidige finansiële bestuursinligting voldoende aangewend kan word om beheer en bestuur te bevorder.

Die maatstawwe word vervolgens kortliks in tabel 7.12 en 7.13 saamgevat en ontleed volgens die menings van die respondente. Dit word gedoen om die geheelbeeld van die doeltreffendheid van inligtingstelsels in BFT en om die geheelbeeld van die respondente se menings te verkry.

TABEL 7.12: DIE GEHEELBEELD VAN DIE DOELTREFFENDHEID VAN DIE INLIGTINGSTELSEL VAN BFT

MAATSTAF	TABEL	GEWEEGDE GEMIDDELDE PUNT	MAATSTAF PERSENTASIE BEHAAL
1. BEPLANNING	7.5	3.5	70.6
	7.6	4.0	80.0
Maatstaf geweege gemiddeld		3.7	75.3
2. ORGANISATORIES	7.7	3.2	63.1
	7.8	3.3	66.0
Maatstaf geweege gemiddeld		3.2	64.5
3. BEHEER	7.9	2.3	46.0
	7.10	3.8	76.0
	7.11	3.7	73.0
Maatstaf geweege gemiddeld		3.3	65.0
4. TOTALE GEWEEGDE GEMIDDELD		3.4	67.0

Uit tabel 7.12 no. 1 kan afgelei word dat die beplanningsmaatstaf 'n geweege gemiddelde prestasie 75.3% behaal het ten opsigte van die maatstawwe wat in die genoemde tabelle uiteengesit is. Hierdie prestasie is hoër as die totale geweege gemiddelde prestasie van 67% soos in tabel 7.12 no. 4 getoon, terwyl uit tabel 7.12 no. 2 en no. 3 afgelei kan word dat die geweege gemiddelde prestasie 64.5% en 65% gehaal is. Hierdie prestasie is laer as die totale geweege gemiddelde prestasie van 67% soos in tabel 7.12 no. 4 getoon.

TABEL 7.13: DIE GEHEELBEELD VAN DIE RESPONDENTE SE MENINGS

MAATSTAF	TABEL	GEENSINS	TOT 'N MATE	VOLDOENDE
1. BEPLANNING	7.5	6	40	54
	7.6	6	27	67

Maatstaf geweege gemiddeld		6	33	60
2. ORGANISATORIES	7.7	12	41	47
	7.8	6	53	41
Maatstaf geweege gemiddeld		9	47	44
3. BEHEER	7.9	27	60	13
	7.10	3	36	61
	7.11	0	40	60
Maatstaf geweege gemiddeld		10	45	45
4. TOTALE GEWEEGDE GEMIDDELD		8	42	50

Uit tabel 7.13 no. 4 kan daar afgelei word dat slegs 'n totale geweege gemiddelde van 50% van die respondente van mening was dat die verskillende maatstawwe voldoende uitgevoer word in BFT. Van die respondente was 42% van mening dat van die verskillende maatstawwe tot 'n mate voldoende uitgevoer word in BFT, terwyl 8% van mening was dat van die maatstawwe geensins voldoen aan standarde nie.

Uit bogenoemde inligting kan afgelei word dat bestuur aan meeste van die maatstawwe aandag moet gee. Die inligting toon ook dat meer aandag aan die respondente gegee moet word. Dit is in BFT se belang dat bestuurders en hul ondergeskiktes die stelsel moet ondersteun, maar ook positief as 'n span moet saamwerk om probleme in die stelsel te oorkom.

Dit is egter natuurlik ook waar dat nie alle persone tevrede gestel kan word nie. Wanneer daar egter na die geweege gemiddelde persentasie van die respondente wat van mening was dat die maatstawwe voldoende uitgevoer word, gekyk word, is die totale geweege gemiddelde persentasie slegs 50%.

HOOFSTUK 8

SAMEVATTING, AANBEVELINGS EN VERDERE ONDERSOEK

8.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk voltooi die evaluering van die inligtingstelsels in BFT. Belangrike bevindings, gevolgtrekkings en aanbevelings ten opsigte van die teoretiese en empiriese studie word bespreek.

Die gebruikmaking van 'n stelselvraelys as 'n tegniek kan deur bestuurders aangewend word om bottelnekke waarin die proses vasgevang word effektief uit te skakel.

Die beplanning en implementering van aksieplanne om die effektiwiteit van die stelsel te ontleed, word bespreek. 'n Samevatting volg aan die einde van die hoofstuk.

8.2 SAMEVATTING VAN DIE BELANGRIKSTE BEVINDINGE

8.2.1 INLEIDING

Die bestuurders van BFT moet onder druk van 'n nuwe omgewing, onsekerhede en mededinging staande bly. Hierdie onsekerhede en omgewing het nuwe geleenthede en bedreigings tot gevolg en verg dat ondernemings voortdurend aanpassings moet maak en die nuutste tegnologie moet gebruik om staande te bly. Die regte inligtingstelsel wat geleenthede en bedreigings betyds kan identifiseer is 'n noodsaaklike bate wat bestuurders kan gebruik om voortdurende aanpassings te maak en bedreigings die hoof te bied.

8.2.2 TEORETIESE STUDIE

In die teoretiese deel van die studie is die belangrikste bevinding dat daar sekere maatstawwe op die terrein van stelselbeplanning, -beheer en -organisasie is waarmee die doeltreffendheid van 'n inligtingstelsel in die afdelings van BFT geëvalueer kan word.

In die teorie word dit beklemtoon dat bestuurders 'n diepgaande kennis van die werking van aktiwiteite en stelsels van hul organisasie behoort te hê om die druk van onsekerhede en 'n veranderende omgewing te verlig.

Verder behoort bestuurders gereeld selfstudie te doen om die beskikbaarheid van nuwer tegnologie en ontwikkelings in die bedryf te identifiseer. Kennis wat op hierdie manier opgedoen word moet toegepas word in 'n spanpoging waarby alle personeel betrokke is, ten einde stelsels en aktiwiteite in BFT so te bestuur dat die bates van BFT tot 'n maksimum aangewend kan word.

Vir BFT om te oorleef is dit belangrik dat alle werkers van BFT die belangrikheid van die inligtingstelsel sal verstaan, asook die gebreke in die stelsel. Die doel van BFT is om wins te maksimeer deur die suksesvolle gebruikmaking van hulle stelsel.

8.2.3 EMPIRIESE STUDIE

Tydens die evaluering is tekortkominge geïdentifiseer wat direk betrokke is by die stelsel en wat onder die totale gemiddelde persentasie presteer het. Sodanige tekortkominge en aanbevelings word in tabel 8.1 saamgevat.

TABEL 8.1: TEKORTKOMINGE EN AANBEVELINGS IN DIE EMPIRIESE GEDEELTE VAN DIE STUDIE

MAATSTAWWE	GEMIDDEL- DE PUNT BEHAAL	GEÏDENTIFISEER- DE TEKORTKOMINGE	AANBEVELINGS
ORGANISASIE			
Tabel 7.8	3.0	Organisasie- struktuur is nie dinamies nie.	Bestuur moet ondersoek instel na die doeltreffendheid van die organisasie- struktuur
Tabel 7.8	3.2	Besluitneming is nie doeltreffend nie.	Probleem kan opgelos word as die organisasie- struktuur verander word.
Tabel 7.8	2.1	Is afhanklik van enkele persone en individue.	Meer persone moet opgelei word om die stelsel ten volle te verstaan en te gebruik.
Tabel 7.8	3.1	Terugvoer is nie voldoende nie.	Bestuur se taak is om sinvolle en tydige terugvoer in BFT te kweek.
BEHEER			
Tabel 7.9	2.3	Meetbare standaarde vir die inligtingstelsel bestaan nie.	Bestuur moet die bestaande standaarde ondersoek en regstellende stappe neem.
Tabel 7.10	2.9	Inligting is ontydig.	Bestuur moet toesien dat inligting betyds versprei word.
Tabel 7.10	3.3	Inligting is onakkuraat	Onakkurate inligting moet ondersoek word en regstellende

			stappe moet geneem word.
Tabel 7.10	3.4	Afwykings word ontydig geïdentifiseer.	Redes vir ontydige afwykings moet ingewin word en herstel word.

Tabel 8.1 toon die tekortkominge waaraan bestuur eerste aandag sal moet skenk. Sekere aanbevelings is gemaak ten einde hierdie tekortkominge aan te spreek.

8.3 GEBRUIKMAKING VAN VRAELYS TE

'n Vraelys bestaan uit 'n lys van vrae of stellings waarop "ja" of "nee" geantwoord word. Die vraelys kan gebruik word om bogenoemde tekortkominge te identifiseer en om ander probleme in die onderneming te identifiseer. Volgens Lehmbeck (1984:32) kan die vraelys soos volg opgestel word:

TABEL 8.2: VRAELYS OM KNELPUNTE TE IDENTIFISEER

1	2	3	4	5
Vraag of stelling	Huidig in gebruik (Ja/Nee)	Kan gebruik of verbeter word (Ja/Nee)	Potensiaal vir verbetering (Hoog/Medium/Laag)	Opmerking

KOLOM 1

Die vrae of stellings word in samewerking met die bedryfseenheid se bestuurder, departementshoof, areabestuurder en hoofbestuur opgestel en geïdentifiseer.

Die vrae behoort 'n wye veld te dek en moet van waarde vir die gebruikers wees. Dit is verder belangrik dat persone wat die detail ken en weet hoe die komponente van die bedryf werk betrokke moet wees by die opstel daarvan. Die deelname van hierdie persone van die begin af sal help om feite vinniger en duideliker na vore te bring. Hulle betrokkenheid is ook uit 'n opleidingsoogpunt van waarde aangesien dit 'n bespreking sal wees van hoe en waarom aktiwiteite so in BFT bedryf word. Hierdie benadering hou verdere voordele soos spanwerk en verbeterde kommunikasie in.

KOLOM 2

'n "Ja" of "Nee" antwoord aan elke vraag word gegee op die basis of 'n spesifieke konsep of idee in gebruik is of nie. Die bepaling of 'n sekere konsep of idee in gebruik is of nie, vereis 'n deeglike studie van die bestaande stelsel wat in gebruik is. 'n Volledige antwoord, gerugsteun deur 'n deeglike ondersoek, is die sleutel tot die suksesvolle aanwending van die vraelys, aangesien die daaropvolgende vrae en planne vir aksies op hierdie antwoord gebaseer word.

KOLOM 3

Die gevolgtrekking in die evalueringsproses is belangrik, aangesien die resultate van die gebruik of verbetering van 'n konsep nog nie bepaalbaar is nie. Dit is ook moontlik dat sekere aktiwiteite weer prakties getoets kan word.

KOLOM 4

'n Antwoord in hierdie kolom veronderstel dat die vorige antwoorde "Ja" is vir die verbetering van wat ook al bestudeer word. Die doel van hierdie gedeelte is om aandag te gee aan die bevordering van die studie. Die antwoord ten opsigte van hoog, medium en laag is maklik indien die ondersoek in die

eerste twee vrae deeglik gedoen is. Die langtermyn en korttermyn word bepaal deur die tyd wat dit gaan neem om die veranderinge te implementeer.

KOLOM 5

Hierdie gedeelte word voorsien om aantekeninge van sleutel-aannames en -gevolgtrekkings te maak gedurende die ondersoek, wat weer nuttig kan wees in opvolgaksies en hersiening (Lehmbeck, 1984:33).

8.4 SAMEVATTING

Die studie is oor 'n tydperk van 4 jaar voltooi. Die nuwe stelsel is in die eerste jaar ontwikkel en by BFT in werking gestel. Vir die afgelope vier jaar is die stelsel geskaaf tot 'n werkbare bate. Die toetsing daarvan en die siening van bestuur oor die stelsel is in die vierde jaar gedoen. Dit is duidelik volgens die empiriese ondersoek dat nog navorsing op die stelsel gedoen kan word.

Deur die gebruikmaking van die voorafgaande stelsel word die volgende belangrike punte aangespreek wat enige produsent wil weet:

1. Hoeveel produk het die produsent gelewer?
2. Wat was die totale gewig van die vrugte gelewer?
3. Na watter markte is hierdie vrugte gestuur?
4. Wat is die totale koste om hierdie vrugte tot by die markte kry?
5. Hoeveel geld het die vrugte op die verskillende markte verdien?

6. Hoeveel geld kry elke produsent vir sy vrugte?

Benewens hierdie inligting kan die volgende inligting ook uit die stelsel verkry word:

1. Die totale hoeveelheid verpakkingsmateriaal gebruik.
2. Die totale arbeiders gebruik en hulle koste.
3. Die totale hoeveelheid appels verpak.
4. Die totale hoeveelheid appels afgekeur.
5. Die tydsduur vir verpakking.
6. Die verskillende grootte appels in die verskillende kultivars.
7. Defekte wat die appels gehad het.

Feitlik enige vraag aangaande die vrugte wat ontvang is kan beantwoord word. Die stelsel is eenvoudig ontwerp en kan deur een persoon gehanteer word wat verantwoordelik is om alle data in te voer en om die nodige verslae en kontroles te behartig.

Die stelsel word in stand gehou deur rekenaarprogrammeerders en is hulle verantwoordelik vir enige onderhoud en veranderinge aan die stelsel.

Daar is voldoen aan die kriteria wat gestel is om 'n gebruikersvriendelike en eenvoudige stelsel te ontwerp wat opkomende appelprodusente kan help met hulle bedryf.

Die stelsel voldoen aan die vereistes van bestuursrekeningkunde.

BIBLIOGRAFIE

BROWN, C.E., SWANEPOEL, M.J., DE JONGH, T.V., GELDERBLOM, W.C.A., JORDAAN, J.F.R., 1997. *Koste- en Bestuursrekeningkunde*. Kenwyn:Juta en Kie.

BRYSON, J., 1998. *Managing information services, an integrated approach*. USA:Gower.

COETZER, F. 1998. Appel aanplantings op die hoëveld groei tot 58Ha. *OTKaner*, Julie 1998, vol. 7, no.10. p.14.

CURWIN, J., SLATER, R., 2002. *Quantitative Methods for Business Decisions*, 5th ed. London:Thomson.

DRURY, C., 1996. *Management and Cost Accounting*, 4th ed. USA:International Thomson Business Press.

FAUL, M.A., DU PLESSIS, P.C., VAN VUUREN, S.J., NIEMAND, A.A., KOCH, E.L., 1997. *Grondslae van Koste- en Bestuursrekeningkunde*, 3de uitgawe. Kaapstad:Butterworth Uitgewers.

FIDLER, C., ROGERSON, S., 1996. *Strategic management support systems*. Great Britten:Pitman.

HARRY, M., 2001. *Business information*, 3rd ed. Great Britten:Prentice Hall.

HELLRIEGEL, D., JACKSON, S.E., SLOCUM, J., 2001. *Management*. Cape Town:Oxford.

KAPLEN, R.S., ATKINSON, A.A., 1998. *Advanced Management Accounting*, 3rd ed. New Jersey:Prentice Hall.

KREITNER, R., 1998. *Management*, 7th ed. Arizona:Houghton Mifflin.

KROON, J., 1995. *General Management*, 2nd ed. Pretoria:Kagiso.

LEHMBECK, R.D., 1984. *Successful cash management in your business*, 1st ed. New York:John Wiley & Sons.

LOGTENBERG, J.M., 1988. *Bestuursrekeningkunde as basis vir besluitneming met spesiale verwysing na die motorvervaardigingsbedryf in die RSA*. MA-verhandeling. Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

MARX, S., 1998. *Ondernemingsbestuur*, 2de uitgawe. Pretoria:Van Schaik.

OLIVIER, P.J., 2000. *Brief aan die Hoof Direkteur, Departement van Landbou*, 10 Januarie 2000.

OTK-Appelprojek. 2001. *Die Volksblad*, 1-8 Februarie 2001, p.27.

RENDER, B., STAIR, R.M., 1997. *Quantitative analysis for management*. New Jersey:Prentice Hall.

RITCHIE, B., MARSHALL, D., EARDLEY, A., 1998. *Information systems in business*. UK:International Thompson Business Press.

SCHULTHEIS, R., SUMNER, M., 1995. *Management information systems: The manager's view*, 3rd ed. USA:Irwin.

VAN DER WESTHUIZEN, W.J., 2004. *Mondeling mededeling aan outeur*, Bloemfontein.

VAN ROOYEN, C.J., FENYES, T.I., VAN ZYL, J., 1987. *A Comparison of the Contribution and relative Performance of*

BYLAAG A: VRAELYS

ONDERHOUDSVOERINGSVRAEELYS AAN BESTUURDERS VAN BFT

Naam: _____

Datum: _____

1. Dui u posgraad aan met 'n kruisie (x):

Top/Middelvlakbestuur	Laervlakbestuur	Produsent

2. Toon aan in watter van die volgende departemente u werksaam is:

Produksie _____
Finansieel _____
Handel _____
Beplanning _____
Produsent _____

3. Inligtingstelsel:

3.1 Tot watter mate word inligtingstelsels as 'n bestuurbare bate in BFT gesien?

Geensins		Tot 'n Mate		Ten Volle	
0	1	2	3	4	5

3.2 Tot welke mate sal u rekeningkundige inligting verlang om inligtingstelsels effektief in u departement/afdeling te monitor?

	Geensins		Tot 'n Mate		Ten Volle	
	0	1	2	3	4	5
Relevante finansiële bestuursinligting						
Inligting is tydig en word deur die regte persoon ontvang						
Inligting is akkuraat						
Word werklike prestasie teenoor gestelde standarde gemeet						
Afwykinge word tydig geïdentifiseer						
Afwykinge word ondersoek en geldige verklarings word verskaf						
Regstellende stappe word betyds gedoen						
Alle vlakke van bestuur verstaan en ondersteun die beheerstelsel						

6.3 Kan die stelsel deur u departement/afdeling aangewend word om doeltreffende bestuur en beheer uit te voer?

Geensins		Tot 'n Mate		Ten Volle	
0	1	2	3	4	5

7. Wat is u siening van die stelsel teenoor ander stelsels in die praktyk?

BYLAAG B: DOKUMENTE VAN BFT SE STELSEL

APL013S1	BUIITE SENTRUM STELSEL	27/11/00
	DRUK VAN KRATONTVANGSBEWYS	16:23:34.1
Produsent nr.	: B201	
Span	: A	
KOB nr.	: 4004001	
Gewig kg	: 312Kg (Gewig gelewer)	
Kultivar	: Royal Gala	
Klas	: Binneland	
PF8 HELP PF9 VORIGE MENU PF10 HOOF MENU PF11 APPLIKASIES		
PF12 KLAAR		

'n Voorbeeld van 'n KOB

APL014S1	BUIITE SENTRUM STELSEL	27/11/00
	DRUK VAN VRUGTEVERSENDINGSBEWYS	16:23:34.1
VVB nr.	: 1000001	
KOB nr.	: 4004002	312kg
KOB nr.	: 4004001	295kg
Kultivar	: Royal Gala	
Klas	: Binneland	
Vragmotor reg nr.	: CNK 706 FS	
Bestuurder	: M Mokoena	
Tyd en datum gelaai:	17 Mrt. 2004 - 15h25	
PF8 HELP PF9 VORIGE MENU PF10 HOOF MENU PF11 APPLIKASIES		
PF12 KLAAR		

'n Voorbeeld van 'n VVB

*****BFT*****

DATUM - 2000/12/28 15:04:51.8

BLADSY - 1

STELSEL-APPELPOEL

PROGRAM - ALP005P

VERSLAG - VRAGBRIEF F11

DATUM GELAAI : 20001228

TOETS DATUM : 20001227

BESTEMMING : U (B-BINNELAND/U-BUITELAND)

SPOOR : TROK123456

BESTEM ADRES: DOK 3

DURBAN HAWE

BESTEL NR : 13

MASSA KG : 1599

BESTEM	PALET NR	KOELKAMER	ARTIKELKODE	AANTAL
UK	1127	K12	RG1MK9C070A	64
UK	1128	K12	RG1MK6C070A	65

**** EINDE VAN VRAGBRIEF ****

'n Voorbeeld van 'n vragbrief